Daniel Goleman

LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Traducción del inglés de Fernando Mora y David González Raga

Título original: WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE
1998 by Daniel Goleman
de la versión castellana:
1998 by Editorial Kairós. S.A.
Numancia 117—121. 08029 Barcelona España
I.S.B.N.:84—7245—407—X Depósito legal: B—1.843/1999
Eotocomposicion: Beluga y Mleka. s.c.p., Córcega 267.ISOuS Barcelona.
Impresión y encuademación: RomanváAVills. S.A., Verdaguer

A todos aquellos que me han enseñado lo que significa la inteligencia emocional en el trabajo:

mis padres, Fay e Irving Goleman mi tío, Alvin M. Weinberg mi profesor, David C. McClelland

La tan esperada continuación del best-seller "Inteligencia emocional"

Por fin la tan esperada continuación del *best-seller* mundial *Inteligencia emocional.* Hoy, en un libro que habrá de revolucionar el mundo empresarial y profesional, Daniel Goleman redefine el criterio del éxito en el trabajo, así como las prioridades esenciales de las empresas.

Habiendo tenido acceso a directores empresariales de todo el mundo, y tras haber estudiado el funcionamiento de más de quinientas organizaciones, Goleman revela las aptitudes que definen a los profesionales más competentes. Su conclusión es que, desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es ni el cociente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica: es la inteligencia emocional.

Autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios: Goleman demuestra que éstas son las competencias más relevantes en el ámbito laboral. Los profesionales más brillantes destacan no sólo por sus logros personales, sino por su capacidad para trabajar en equipo, para maximizar la producción del grupo. Por contra, los profesionales incapaces de afrontar los cambios o conflictos resultan tóxicos para la organización entera.

Afortunadamente, y como lo prueban los últimos estudios en conducta humana y neurociencia, todos tenemos el potencial de mejorar nuestra inteligencia emocional en cualquier momento de nuestra carrera. Precisamente, Goleman aporta las pautas específicas y científicamente probadas para conseguirlo.

Con toda seguridad, *La práctica de la inteligencia emocional* es un libro que habrá de cambiar la estructura de las organizaciones empresariales, así como la actitud de sus dirigentes durante las próximas décadas. Un libro de lectura imprescindible.

Daniel Goleman, psicólogo y redactor científico del *New York Times,* ha sido profesor en Harvard y editor del *Psychology Today.* Su investigación revolucionaria sobre la inteligencia emocional le ha dado fama universal.

PSIKOLIBRO

AGRADECIMIENTOS

Las ideas que han dado origen a este libro tienen orígenes muy diversos. Una de sus principales raíces se asienta en las conversaciones que he sostenido con mi esposa. Tara Bennett—Goleman, tras muchas reuniones frustrantes con el equipo directivo del que formamos parte. Muchas veces yo me daba cuenta de que, por una y otra razón, las cosas no funcionaban, mientras que Tara, por su parte, era capaz de captar las corrientes emocionales subterráneas que movían estos encuentros e identificar aquéllas que dividían la atención y la energía del grupo y nos impedían llevar adelante nuestro trabajo.

Fue así como Tara y yo comenzamos a trabajar juntos en lo que terminó convirtiéndose en el libro Inteligencia emocional. Ella me ha acompañado en cada uno de los pasos de este viaje intelectual y ahora está escribiendo un libro en el que refleja su pensamiento y su trabajo al respecto.

Otra de las raíces fundamentales de este libro se asienta en la obra de mi difunto amigo y antiguo profesor en la Universidad de Harvard, David C. McClelland. Su visionario abordaje de la naturaleza de la competencia y su búsqueda de la verdad han representado para mí una auténtica inspiración, hasta tal punto que gran parte de la evidencia presentada en este libro se remonta a su investigación. Me entristece mucho saber que David ha muerto antes de que este libro viera la luz.

Son muchos los apoyos que he recibido de los amigos de la delegación de Hay/McBer (la empresa que David fundó con David Berlew, hoy en día mi asesor) sita en Boston, entre los que cabe destacar a su presidente James Burrus, su vicepresidenta y directora general Mary Fontaine, su asesora principal Ruth Jacobs y los investigadores Jason Goldner y Wei Chen.

La ayuda de Richard Boyatzis, director asociado en el programa de formación para ejecutivos de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University, expresidente de Hay/McBer, colega de David McClelland y buen amigo desde nuestros días de Harvard, ha sido ciertamente extraordinaria. Sus libros The Competent Manager e Innovation in Education son ya clásicos en el tema de las competencias emocionales y el mejor modo de cultivarlas. Richard ha compartido generosamente conmigo los datos e intuiciones que ha ido recogiendo tras muchos años de investigación acerca de la competencia y estoy sumamente agradecido por poder compartir con él esta nueva aventura en torno a la naturaleza de los «servicios de inteligencia emocional».

Lyle Spencer, director de investigación y tecnología de Hay/McBer, ha sido una fuente de datos y conocimiento sobre las competencias de los trabajadores "estrella" y su importancia en la eficacia de toda organización. Su libro Competence at Work sigue siendo una referencia obligada para los profesionales de este campo.

Marilyn Gowing, directora del Personnel Resources and Development Center de la U.S. Office of Personnel Management, ha sido especialmente útil al compartir conmigo su revolucionaria investigación sobre el papel que desempeña la inteligencia emocional en el rendimiento de los individuos y de las organizaciones.

Estoy especialmente en deuda con mis colegas del Consortium for Research on Emotional Intelligence in the Workplace, Cary Cherniss, de la Gradúate School for Applied Psychology, de la Rutgers University, que comparte conmigo la presidencia del Consortium; Robert Caplan, profesor de psicología de las organizaciones en la Universidad George Washington; Kathy Kram, directora del programa ejecutivo de MBA [master en gestión empresarial] de la Boston University School of Management; Rick Pnce, del Institute for Social Research de la Universidad de Michigan y Mary Ann Re, del Human Resources Governance de AT&T. Rob Emmerling y Cornelia Roche, investigadores del Consortium, me brindaron una valiosísima ayuda para analizar la literatura referente a la investigación sobre formación y desarrollo, cuyos primeros pasos fueron dados por los alumnos de Maurice Elias, de la Rutgers University.

Agradezco también al Fetzer Institute su apoyo a la obra de Consortium y su creciente interés por las iniciativas en el campo de la inteligencia emociona!.

Mis colegas Rita y Bill Cleary, Judith Rogers y Thérese Ja—cobs—Stewart, del Emotional Intelligence Services, cuyos trabajos han sido claves para desarrollar las aplicaciones prácticas de mi análisis de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo.

También estoy en deuda intelectual con Claudio Fernández—Aráoz, de la delegación en Buenos Aires de Zehnder Internationa!, cuya generosidad de espíritu, agudeza intelectual y prodigiosa energía han enriquecido este libro y con el personal de Egon Zehnder Internationa! —entre los que cabe destacar al CEO [chief operative executive], Daniel Meiland, el director administrativo Víctor Loewenstein y hasta el mismo Egon Zehnder, un pionero en la creación de una organización emocionalmente inteligente—, cuyas conversaciones me han sido de gran ayuda en la consolidación de mi tesis.

Debo citar también a las personas que han compartido generosamente conmigo sus ideas. Warren Bennis, profesor emérito de gestión empresarial de la USC; John Seely Brown, director científico de Xerox Corporation; Ric

PSIKOLIBRO

Canadá, director de desarrollo del liderazgo empresarial de Motorola's Cellular Sector; Kate Cannon. directora de desarrollo del liderazgo de American Express Financial Advisors; Richard Davidson, director del Laboratory for Affective Neuroscience de la Universidad de Wisconsin; Margaret Echols y Meg O'Leary, de Coopers and Lybrand; Susan Ennis, directora de desarrollo ejecutivo del BankBoston; Joanna Foster, de British Telecom; Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard; Robert E. Kelley, de la Carnegie—Mellon University; Phil Harkin, presidente de Linkage; Judith Hall, psicóloga de la Northeastern University; Jed Hughes, de Walter V. Clarke Associates; Linda Keegan, vicepresidenta de desarrollo ejecutivo del Citibank; Fred Kiehl, presidente de KRW Associates, de Minneapolis; Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de American Express Financial Advisors; Mark Loehr director administrativo de Salomón Smith Barney; George Lucas, director general de LucasFilm; Paul Robinson, director de Sandia National Laboratories: Deepak Sethi, de la Thomson Corporation; Erik Hein Schmidt, director general of Rangjyung Yeshe Publications; Birgitta Wirstrund, del parlamento sueco; Nick Zeniuk, de Interactive Learning Labs; el doctor Vega Zagier, del Tavistock Institute, Londres; Shoshana Zuboff, de la Harvard Business School y Jim Zueco, de Lucent Technologies.

Doy también las gracias a Rachel Brod. mi principal investigadora, que me mantuvo constantemente informado sobre los nuevos descubrimientos para que este libro estuviera debidamente actualizado: Miranda Pierce, mi analista de datos, que analizó cientos de modelos de competencia para evaluar la potencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral óptimo y Robert Buchele, profesor de economía del Smith College, que realizó un análisis paralelo sobre los funcionarios del gobierno y llevó también a cabo una investigación complementaria acerca de los aspectos económicos de la inteligencia emocional aplicada al mundo laboral.

Agradezco también a David Berman, asesor informático par excellence, su excepcional apoyo técnico, y no debo olvidar, finalmente, a Rowan Foster, mi secretario, que contribuyó en gran medida a que mi vida profesional no consumiera todo mi tiempo.

Pero debo expresar mi mayor gratitud a los cientos de hombres y mujeres de grandes y pequeñas empresas de todo el mundo que han compartido conmigo sus experiencias, sus historias y sus ideas, muchos de los cuales —aunque no todos— son citados en estas páginas por su nombre y apellido. Este libro debe mucho a su comprensión de lo que significa la inteligencia emocional en el mundo del trabajo.

PARTE I:

MÁS ALLÁ DE LA EXPERIENCIA

1. EL NUEVO CRITERIO

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. Se trata de un criterio que se aplica cada vez con mayor frecuencia y que acabará determinando quién será contratado y quién no, quién será despedido y quién conservará su trabajo, quién será relegado al mismo puesto durante años y, por último, quién terminará siendo ascendido.

Estas nuevas normas pueden ayudarnos a predecir quién va a fracasar y quién, por el contrario, llegará a convertirse en un trabajador '"estrella". Y poco importa, en este sentido, cuál sea el campo laboral en el que nos movamos porque estas normas determinan también nuestro potencial para acceder a otros posibles trabajos futuros.

Pero el hecho es que estas normas tienen muy poco que ver con lo que, en la escuela, nos dijeron que era importante porque, desde esta nueva perspectiva, las habilidades académicas son prácticamente irrelevantes.[Este nuevo criterio parte de la base de que ya disponemos de suficiente capacidad intelectual y destreza técnica para llevar a cabo nuestro trabajo y, por el contrario, centra su atención en cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o la capacidad de persuasión.

Y ésta no parece ser una moda pasajera ni la nueva panacea de los ejecutivos del momento porque los datos que confirman esta tendencia se basan en investigaciones realizadas sobre decenas de miles de trabajadores de todo tipo, investigaciones que evidencian, con suma precisión, los rasgos que caracterizan a los trabajadores "estrella" y también ponen de manifiesto las cualidades humanas que más contribuyen a la excelencia en el mundo laboral, especialmente en el campo de la gestión empresarial.

Si usted trabaja en una gran empresa es muy probable —aunque no lo sepa— que esté siendo evaluado en función de este tipo de capacidades. Asimismo, aunque nadie se lo advierta explícitamente, cuando vaya a solicitar un empleo es casi seguro que será sometido al escrutinio de esta nueva lente. Así pues, independientemente de cuál sea su situación laboral, el conocimiento de estas capacidades puede resultar esencial para el éxito de su carrera profesional.

En el caso de que usted forme parte del equipo directivo, tendrá que determinar si su empresa promueve o desalienta este tipo de competencias porque, en el primero de los casos, la organización será más eficaz y productiva. De ese modo conseguirá sacar el máximo partido a la inteligencia grupal o. por decirlo de otro modo, a la interacción sinérgica de los talentos más adecuados de cada uno de los participantes.

En el caso de que usted forme parte de una pequeña empresa o incluso de que sea un trabajador autónomo, también deberá tener en cuenta que el rendimiento depende en buena medida de este tipo de capacidades, aunque nadie le haya hablado de ellas en la escuela. Pero, en cualquiera de los casos, su carrera dependerá, en mayor o menor grado, de su dominio en este campo.

En una época que adolece de todo tipo de garantía y seguridad laboral y en la que el mismo concepto de "trabajo" está viéndose rápidamente reemplazado por el de "***habilidades portátiles***", éstas son las cualidades que determinarán nuestra permanencia en el puesto de trabajo y nuestra flexibilidad para adaptarnos al nuevo mercado laboral. Y aunque durante décadas nos hayamos referido a este tipo de habilidades con una gran diversidad de términos, como "**carácter**", "**personalidad**", "**competencias**" o "**habilidades blandas**", en la actualidad disponemos de una comprensión más detallada de estos talentos y de un nuevo nombre para ellas: "*inteligencia emocional*".

Una forma distinta de ser inteligente

«En la escuela de ingeniería tenía la nota promedio más baja que jamás se había dado —me confesó el director adjunto de una empresa de consulting— pero cuando me alisté en el ejército y fui a la academia de oficiales, me convertí en el primero de mi promoción. Todo depende del tipo de relación que mantengamos con nosotros mismos, del modo en que nos relacionemos con los demás, de nuestra capacidad de liderazgo y de nuestra habilidad para trabajar en equipo. Éstos son los elementos que, a mi juicio, determinan la realidad del mundo laboral.»

Lo que realmente importa, dicho en otras palabras, es una forma distinta de ser inteligente. En mi anterior libro, *Inteligencia emocional,* me centré fundamentalmente en el tema de la educación y dediqué un breve capítulo a las implicaciones de la inteligencia emocional en el mundo laboral y en la vida de las organizaciones empresariales.

Para mí constituyó una verdadera sorpresa —a la par que una enorme satisfacción— la corriente de interés suscitada por el libro en el mundo empresarial. De pronto me vi desbordado por un aluvión de cartas, faxes, e—mails y llamadas telefónicas pidiéndome opinión e invitándome a dar conferencias, de modo que no tardé en verme inmerso en una auténtica odisea en la que tuve que hablar con miles de personas —desde directores generales hasta secretarias— sobre las implicaciones de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo.

Así fue como, una y otra vez, tuve la oportunidad de escuchar la misma letanía. Hay quienes, como el asesor del que hablábamos al comienzo de esta sección, insisten en que lo más importante para el éxito no es la especialización técnica ni la preparación intelectual sino la inteligencia emocional. Mi libro —en su opinión— daba pie a que se planteara el coste de la incompetencia emocional y se cuestionara la visión que sostiene que la especialización es la mejor de las capacidades, a la vez que proporcionaba un nuevo abordaje para acometer los cambios requeridos en el entorno laboral.

Todos ellos hablaban con gran sinceridad de cuestiones que normalmente quedan fuera del alcance del radar de los técnicos de relaciones públicas de las empresas. Fueron muchos los que relataron de forma detallada las cosas que *no* funcionaban, relatos que se recogen en este libro sin revelar la identidad de la persona o de la empresa en cuestión. Y también hubo muchos, por último, que aportaron experiencias positivas que confirmaban la utilidad práctica de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo.

Así fue como comenzó una investigación de dos años que ha culminado en la publicación del presente libro, un esfuerzo que, dicho sea de paso, me ha obligado a recurrir a diferentes aspectos de mi vida profesional. Para empezar, me he servido del estilo periodístico para poder adentrarme en los hechos y exponer mejor mis conclusiones. También he tenido que regresar a mis raíces profesionales como psicólogo académico y acometer una revisión exhaustiva de la investigación relacionada que pudiera aclarar el papel desempeñado por la inteligencia emocional en el funcionamiento óptimo tanto de los individuos como de los equipos y las organizaciones. Y. finalmente, he realizado —o encargado— nuevos análisis científicos de los datos procedentes de estudios realizados en centenares de empresas para tratar de establecer un parámetro exacto que nos permita cuantificar el valor de inteligencia emocional.

Esta investigación me ha recordado una investigación en la que participé primeramente como estudiante universitario y luego formando ya parte del profesorado de la Universidad de Harvard. Aquella investigación constituyó uno de los primeros desafíos a la mística del Cociente Intelectual (CI), la falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual. Aquel trabajo fue el antecedente de lo que hoy en día ha terminado convirtiéndose una mini—industria dedicada al estudio de las competencias que hacen que una persona triunfe en el trabajo en todo tipo de organizaciones. Y los resultados son sorprendentes porque, según parece, el CI desempeña un papel secundario con respecto de la inteligencia emocional a la hora de determinar el rendimiento laboral óptimo.

Las conclusiones de las investigaciones realizadas independientemente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo, conclusiones que son especialmente convincentes porque evitan los sesgos y limitaciones inherentes al trabajo con un solo individuo o grupo.

Pero, a decir verdad, estas ideas no son nuevas, porque el tipo de relación que mantienen las personas consigo mismas y con quienes les rodean constituye un tema central de muchas teorías clásicas de la gestión empresarial. Lo que resulta novedoso, en nuestro caso, son los datos, unos datos acumulados durante veinticinco años de estudios empíricos que confirman, con una precisión desconocida hasta la fecha, la importancia de la inteligencia emocional para el éxito profesional.

También debo decir que, en las décadas posteriores a mi propia investigación en el campo de la psicobiología, he tratado de mantenerme al tanto de los nuevos hallazgos científicos, algo que me ha permitido elaborar un modelo neurobiológico acerca del funcionamiento de la inteligencia emocional. Y, aunque muchos hombres de negocios se muestren tradicionalmente escépticos ante los datos presentados por la psicología "blanda" y desconfíen de las teorías de moda que acaban esfumándose tan rápidamente como aparecen, la neurociencia nos permite explicar por qué resulta tan decisiva la inteligencia emocional.

Los centros cerebrales primitivos de la emoción albergan las habilidades necesarias tanto para gobernamos adecuadamente a nosotros mismos como para desarrollar nuestras aptitudes sociales, habilidades, todas ellas, que constituyen una parte muy importante del legado evolutivo que ha permitido la supervivencia y adaptación del ser humano.

Según afirma la neurociencia, el cerebro emocional aprende de un modo diferente al cerebro pensante, una apreciación que ha sido fundamental para el desarrollo de este libro y que me ha llevado a desafiar la práctica totalidad del saber convencional en los campos de la formación y el desarrollo empresarial.

Pero no soy el único en haber lanzado este guante porque en los últimos dos años he copresidido el Consortium for Research on Emotional Intelligence in the Workplace, un grupo de investigadores procedentes de diferentes escuelas de gestión empresarial, el gobierno federal y el mundo de la industria. Nuestra investigación ha revelado la existencia de carencias muy lamentables en el modo en que las empresas forman a la gente en habilidades que van desde la escucha y el liderazgo hasta la elaboración de un equipo y el modo de abordar un cambio.

La mayor parte de los programas de formación se ajustan a un determinado modelo académico, pero éste es un error garrafal que acarrea un coste de millones de horas y miles de millones de dólares. Lo que más necesitamos, en este sentido, es un modo completamente nuevo de fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional

Algunos errores

En la medida en que he recorrido el mundo dando conferencias y asesorando a personas del entorno empresarial, he constatado la existencia de ciertos errores muy extendidos acerca de la inteligencia emocional. Convendría, pues, antes de proseguir, citar algunos de ellos. Debemos señalar, en primer lugar, que **la inteligencia emocional no significa sólo** "**ser amable**", porque hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo.

En segundo lugar, la inteligencia emocional tampoco quiere decir que debamos dar rienda suelta a nuestros sentimientos y "**dejar al descubierto todas nuestras intimidades**" sino que se refiere a la capacidad de expresar nuestros propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común.

También debemos subrayar que las mujeres no son emocionalmente más inteligentes que los hombres ni viceversa porque, en este sentido, cada persona posee su propio perfil de fortalezas y debilidades. Algunos de nosotros, por ejemplo, podemos ser muy empáticos pero carecer de la habilidad necesaria para controlar nuestra propia ansiedad mientras que otros, por su

PSIKOLIBRO

parte, pueden ser conscientes de los más mínimos cambios de su estado de ánimo sin dejar por ello, no obstante, de ser socialmente incompetentes.

Es cierto que, en tanto que colectivos diferenciados, las mujeres y los hombres tienden a compartir un perfil específico de género que configura un conjunto singular de fortalezas y debilidades en el campo de la inteligencia emocional. Cierto análisis realizado sobre miles de hombres y mujeres puso de relieve que, por término medio, éstas suelen ser más conscientes de sus emociones, mostrar mayor empatía y ser interpersonalmente más diestras que aquéllos. Los hombres, por su parte, suelen mostrar un mayor optimismo y confianza en sí mismos, una mayor capacidad de adaptación y también más habilidades para hacer frente al estrés.

Sin embargo, en términos generales hay que hablar más de similitudes que de diferencias. Ciertos hombres son tan empáticos como las mujeres interpersonalmente más sensibles, mientras que algunas mujeres, por su parte, parecen soportar el estrés tan bien como los más flexibles de los hombres. De hecho, una estimación global de las fortalezas y debilidades de la inteligencia emocional de los hombres y de las mujeres no muestra la existencia de diferencias significativas entre ambos sexos.'

Hay que decir, por último, que el grado de desarrollo de la inteligencia emocional no está determinado genéticamente y tampoco se desarrolla exclusivamente en nuestra infancia. A diferencia de lo que ocurre con el CI, que apenas varía después de cumplir los diez años, la inteligencia emocional constituye un proceso de aprendizaje mucho más lento que prosigue durante toda la vida y que nos permite ir aprendiendo de nuestras experiencias. De hecho, los estudios que han tratado de rastrear el proceso evolutivo de la inteligencia emocional a lo largo de los años parecen señalar que las personas desarrollan progresivamente mejor este tipo de aptitudes en la medida en que se vuelven más capaces de manejar sus propias emociones e impulsos, de motivarse a sí mismos y de perfeccionar su empatía y sus habilidades sociales. Y no convendría olvidar que madurez es la palabra con la que tradicionalmente nos hemos referido al desarrollo de la inteligencia emocional.

Inteligencia emocional: la prioridad perdida

Cada vez es mayor el número de empresas cuya filosofía reconoce la importancia del desarrollo de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. Según explicaba un directivo de Telia, la empresa sueca de telecomunicaciones: «ya no se trata de competir en torno a un determinado producto sino que también debemos tener en cuenta el modo en que tratamos a

las personas» y, por su parte. Linda Keaan, vicepresidente» de desarrollo ejecutivo de Citibank, me comentaba que «la inteligencia emocional se ha convertido en la premisa fundamental de cualquier programa de formación en gestión empresarial».

En muchas ocasiones he escuchado frases semejantes a las siguientes:

• El presidente de una empresa ligada a la industria aeroespacial que da trabajo a un centenar de personas me contó que Allied Signal, una de las principales compañías aéreas a las que provee de suministros, exigía que tanto él como sus empleados estuvieran adiestrados en el hoy en día omnipresente abordaje de los "círculos de calidad". «Querían que funcionáramos mejor como equipo, lo cual resulta, por cierto, muy loable —me decía— pero no tardamos en descubrir que era algo sumamente complicado porque ¿cómo puede usted formar un equipo si antes no ha constituido un grupo? Y el hecho es que, para poder crear este vínculo grupal, necesitábamos desarrollar previamente nuestra inteligencia emocional.»

• «Hemos sido muy eficaces —me explicaba un directivo de Siemens AG— en aspectos tales como el aumento de la productividad gracias a la remodelación y agilización del proceso de fabricación. Pero, aun cuando hayamos cosechado un cierto éxito, nuestra curva de desarrollo sigue bajando. Necesitamos aprovechar mejor las capacidades de nuestro personal —maximizar nuestro potencial humano— para lograr invertir esta tendencia. Es por esto por lo que no cejamos en nuestro empeño de tratar de fomentar la inteligencia emocional de nuestra empresa.»

• Y un antiguo jefe de proyectos de la Ford Motor Company relataba cómo utilizó los métodos de "formación empresarial" desarrollados en la Sloan School of Management del MIT [Massachusetts Institute of Technology] para rediseñar el Lincoln Continental. Según afirmaba este ejecutivo, el aprendizaje de la inteligencia emocional había sido para él una suerte de revelación: «éstas son precisamente las aptitudes que debemos fomentar si queremos consolidar una estructura de aprendizaje realmente eficaz».

Una encuesta realizada en 1997 por la American Society for Training and Development sobre las prácticas más usuales de las principales empresas demostró que cuatro de las cinco empresas consultadas no sólo tratan de alentar el aprendizaje y el desarrollo de la inteligencia emocional entre sus empleados sino que también la tienen en cuenta a la hora de evaluar el rendimiento de éstos y en su política de contratación.

Tal vez el lector se pregunte, a esta altura, por el sentido del presente libro. Y habría que contestar, a este respecto, que la mayor parte de los esfuerzos invertidos por casi todas las empresas que tratan de promover la inteligencia emocional no sólo han sido insuficientes sino que también han representado un

coste muy elevado en términos de tiempo, energía y dinero. Por ejemplo, el estudio más sistemático realizado sobre la rentabilidad de la inversión realizada en el aprendizaje del liderazgo demostró (como veremos en la cuarta parte) que un conocido seminario de una semana de duración para ejecutivos de alto nivel tenía en realidad un efecto levemente negativo en el posterior desempeño laboral de los participantes.

El mundo empresarial está comenzando a despertar a la evidencia de que hasta los programas de formación más caros pueden funcionar mal, como ocurre con más frecuencia de la deseada. Y esta insuficiencia resulta patente en un momento en que la inteligencia emocional, tanto a nivel individual como colectivo, se revela como el ingrediente fundamental de la competitividad.

Por qué este tema resulta hoy en día tan importante

El director general de una empresa californiana de biotecnología me enumeraba orgullosamente las cualidades que la convertían en una de las más punteras de su campo. Nadie —incluyendo él mismo— tenía una oficina fija sino que, por el contrario, todos portaban consigo un pequeño ordenador portátil —su oficina móvil— que se hallaba conectado con todos los demás. La titulación, por su parte, no era lo más importante, los empleados trabajaban en equipos interfuncionales y todo el lugar parecía bullir de energía creativa. Normalmente, la gente trabajaba entre setenta y ochenta horas semanales.

—Y entonces —le pregunté— ¿cuál es el problema?

—No hay ningún problema —respondió tajantemente.

Pero, como pude descubrir apenas tuve la menor oportunidad de hablar con los miembros de la plantilla, ése era precisamente el problema porque, en realidad, el ritmo febril a que se veían sometidos terminaba despojándoles de su vida cotidiana y arrojándoles al ***burnout***(* Término introducido en 1974 por Freudenberger en el campo de la psicología de las organizaciones para hacer referencia a la sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge en las personas como consecuencia del contacto diario con su trabajo y que se corresponde, aproximadamente, con nuestro uso coloquial de la expresión «***estar quemado***» —/V. de los T—.) Y, aunque todo el mundo pudiera hablar, vía ordenador, con todos los demás, lo cierto es que nadie se sentía realmente escuchado.

Como consecuencia de todo ello, la gente sentía una desesperada necesidad de conectar, empatizar y comunicarse sinceramente.

En el novedoso y desapacible clima laboral que se avecina, estas realidades humanas tendrán cada vez más importancia. El cambio continuo

será la constante; las innovaciones técnicas, la competitividad a escala planetaria y las presiones de la inversión institucional serán fuerzas en constante proceso de transformación.

Pero hay otra realidad que otorga un papel más esencial todavía a la inteligencia emocional porque, en la medida en que las empresas se vean obligadas a sortear las olas de la reconversión, los trabajadores que sigan en su puesto de trabajo tendrán que ser más responsables y también más participativos. Antes los trabajadores de un nivel intermedio podían ocultar fácilmente su irascibilidad o su timidez, pero hoy en día se hace cada vez más evidente la importancia de habilidades tales como el control de las propias emociones, el adecuado manejo de las entrevistas, la capacidad de trabajar en equipo y el liderazgo.

La globalización de la fuerza de trabajo obliga a los países más desarrollados a prestar una atención especial a la inteligencia emocional. Para poder seguir pagando los elevados salarios de estos países será necesario promover un nuevo tipo de productividad y, para ello, no bastará con realizar pequeños cambios estructurales o con el mero progreso tecnológico porque, tal como ocurría con la empresa californiana de biotecnología que mencionábamos antes, las innovaciones suelen suscitar nuevos problemas que exigen una mayor inteligencia emocional.

Así pues, en la medida en que el mundo de los negocios va cambiando, también lo hacen los rasgos necesarios para descollar. Las investigaciones que, a lo largo de varias décadas, han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores "estrella" nos indican que existen dos habilidades que, si bien tenían relativamente poca importancia para el éxito en la década de los setenta, se han vuelto cruciales en los noventa: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios. Pero, aparte de éstas, existe un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores "estrella", entre las que cabe destacar la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad. Así pues, nuevos retos exigen nuevos talentos.

La agitación laboral y la nueva angustia

Un amigo mío, empleado en una de las empresas citadas en Fortune 500[1] que acababa de sufrir una remodelación que había .provocado una reducción de plantilla que había dejado en la calle a miles de trabajadores, me comentaba

[1] *Clasificación de las 500 empresas más importantes del mundo realizado periódicamente por la revista Fortune, la biblia del mundo empresarial —N. de los T—*

lo siguiente: «Fue terrible ver el modo en que muchas personas a las que conocía desde hacía tantos años fueron despedidas, relegadas a un cargo inferior o transferidas a otras delegaciones. Fue muy duro para todos. Yo todavía conservo mi trabajo pero nunca volveré a sentir lo mismo por esa empresa».

»He dado treinta años de mi vida a esa empresa y durante todo ese tiempo creía que, mientras cumpliera adecuadamente con mi cometido, la empresa nunca me dejaría de lado. Luego, de la noche a la mañana, se nos dijo: "A partir de ahora, en esta empresa ya nadie tendrá garantizado su puesto de trabajo".»

Pero, según parece, nadie tendrá nunca más garantizado su puesto de trabajo en *ningún lugar*. Éstos son tiempos muy difíciles para los trabajadores. La creciente sensación de que no está seguro el trabajo de nadie aun cuando prospere la empresa para la que se está trabajando, sólo contribuye a expandir el miedo, la desconfianza y la confusión.

Un síntoma de esta inseguridad imperante podría ser el caso de una empresa norteamericana que se dedica a la caza de talentos cuyos informes señalaban que más de la mitad de las personas que solicitaban información todavía no habían abandonado su trabajo anterior. Sin embargo, el miedo a perderlo les llevaba a buscar un nuevo empleo antes de ser despedidos. El mismo día en que AT&T mandó la notificación de despido a los primeros cuarenta mil empleados —en un año, por cierto, en que los beneficios habían superado la cifra récord de 4.700 millones de dólares—, una encuesta reveló que un tercio de los estadounidenses temían que algún miembro de su familia no tardase en perder su trabajo.

Y este temor persiste en un tiempo en que la economía de los Estados Unidos está creando empleo. Esta convulsión laboral —que los economistas denominan eufemísticamente con la expresión «flexibilización del mercado laboral»— constituye hoy en día una angustiosa realidad que se halla inmersa en una marea mundial que arrastra a las economías del mundo desarrollado, ya sea en Europa, Asia o América. La prosperidad no representa ya garantía de trabajo y los despidos seguirán aun cuando la economía vaya viento en popa. Esta paradójica situación constituye, como señalaba Paul Krugman, economista del Fondo Monetario Internacional, «el lamentable precio que debemos pagar si queremos seguir manteniendo la dinámica de nuestra economía»."

El paisaje que nos muestra hoy en día el mundo laboral resulta ciertamente desolador y. como decía un ejecutivo de nivel intermedio de una conocida multinacional: «Trabajamos en algo que se asemeja a una zona de guerra encubierta. No podemos confiar nuestra lealtad a una empresa y esperar ser correspondidos. Así, cada persona se ve obligada a convertirse en una pequeña sección dentro de la empresa y. al mismo tiempo que debe ser capaz

de integrarse en un equipo, debe hallarse también adecuadamente preparada para cambiar de puesto y ser completamente autosuficiente».

Para muchos antiguos trabajadores —hijos de la **meritocracia** a los que se educó en la idea de que la educación y las habilidades técnicas proporcionan un billete seguro para el éxito— esta nueva manera de concebir las cosas puede acabar resultando traumática. La gente está comenzando a comprender que el éxito depende de más factores que la mera capacidad intelectual o la destreza técnica y que, para poder sobrevivir —y ciertamente para poder prosperar— en el cada vez más turbulento mercado laboral se requiere de otro tipo de habilidades. Así es como están comenzando a valorarse cualidades internas tales como la **flexibilidad**, la, **iniciativa**, el **optimismo** y la **adaptabilidad**.

La crisis venidera: el auge del CI (cociente de inteligencia) y el declive del CE (cociente emocional)

Desde 1918, año de la I Guerra Mundial en que los reclutas} del ejército de los Estados Unidos comenzaron a pasar en las pruebas de determinación del CI, la media del CI de este ha ascendido veinticuatro puntos, un aumento que también se fue observado en el resto de los países desarrollados. Las razones que permiten explicar este incremento hay que buscarlas en la mejora de la nutrición, el aumento de la escolarización y en la difusión de juegos didácticos como los rompecabezas y determinados programas informáticos (que fomentan el desarrollo de las habilidades espaciales, por ejemplo), y la reducción del **tamaño de la familia** (un dato, por cierto, que suele estar en relación con las puntuaciones más elevadas de los niños en el CI).

Pero, al mismo tiempo, asistimos a una peligrosa paradoja ya que, cuanto **mayor** es el **CI**, **menor** parece ser la **inteligencia emocional**. Es muy posible que el conjunto de datos más perturbadores en este sentido proceda de una investigación exhaustiva llevada a cabo entre padres y profesores que demuestra que la actual generación de niños padece más problemas emocionales y que, hablando en términos generales, suelen ser más solitarios, deprimidos, irascibles, desobedientes, nerviosos, inquietos, impulsivos y agresivos que la generación precedente.

Dos muestras aleatorias de niños de los Estados Unidos comprendidos entre los siete y los dieciséis años de edad, fueron valoradas por sus padres y profesores, es decir, por adultos que conocían bastante bien a estos niños. El primer grupo fue evaluado a mediados de la década de los setenta y lo mismo

se hizo a finales de los ochenta, comprobándose que en estos quince años había habido un empeoramiento significativo en su inteligencia emocional. Y, aunque los niños económicamente más pobres comenzaban, en este sentido, en un nivel inferior a la media, la tasa de descenso se mantenía constante fuera cual fuese su extracción social, es decir, afectaba tanto a las zonas residenciales más ricas como a los barrios más pobres y deprimidos del casco urbano.

El doctor Thomas Achenbach —psicólogo de la Universidad de Vermont que efectuó esta investigación y que ha colaborado también con colegas de otras naciones en estudios similares— me explicaba que el declive de las aptitudes emocionales básicas de los niños responde a una tendencia mundial cuyos síntomas más evidentes pueden percibirse en el incremento de las cifras de jóvenes que se ven aquejados por problemas tales como la depresión, la enajenación, el abuso de las drogas, el delito, la violencia, la depresión, los trastornos alimenticios, los embarazos no deseados, el gamberrismo y el abandono escolar.

Y esta situación presagia un panorama muy perturbador para el mundo laboral, la progresiva deficiencia de la inteligencia emocional de los trabajadores, especialmente entre quienes acceden a su primer empleo. La mayoría de los niños que Achenbach estudió a finales de los ochenta habrán superado los veinte años en el 2000 y la generación que tanto adolece de inteligencia emocional está comenzando a irrumpir hoy en día en el mercado laboral.

Lo que buscan los empresarios

Una encuesta realizada entre empresarios revela que más de la mitad de los trabajadores carecen de la motivación necesaria para aprender y mejorar en su empleo. Cuatro de cada diez son incapaces de trabajar en equipo y sólo el 19% de los que se esfuerzan por alcanzar el nivel requerido para el trabajo demuestran tener suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales.

Cada vez es mayor el número de empresarios que se quejan de la falta de aptitudes sociales de los nuevos trabajadores. En palabras de un ejecutivo de una importante cadena de restaurantes: «son muchos los jóvenes que, incapaces de aceptar las críticas, suelen adoptar una actitud sumamente defensiva y hostil cuando alguien les hace la menor observación sobre lo que están haciendo, reaccionando como si se tratara de un ataque personal».

Pero este problema no afecta solamente a los nuevos trabajadores sino que también puede aplicarse a ciertos ejecutivos ya establecidos. En la

sociedad de los años sesenta y setenta, la gente trataba de abrirse camino acudiendo a las universidades más adecuadas e intentando obtener las mejores calificaciones. Pero lo cierto es que el mundo se ha llenado de mujeres y hombres bien preparados que alguna vez fueron sólidas promesas pero que han terminado quedándose estancados —o, peor aún, que han perdido por completo el rumbo— a causa de sus importantes deficiencias en el campo de la inteligencia emocional.

En una encuesta de alcance nacional que trataba de determinar lo que demandan los empresarios de sus nuevos trabajadores, las competencias técnicas concretas no eran más importantes que la habilidad subyacente para aprender el trabajo. Pero, además de esta cualidad, los empresarios enumeraban también las siguientes:

• *Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente*

• *Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos*

• *Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos*

• *Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas*

• *Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.*

Así pues, sólo uno de los siete rasgos más valorados por los empresarios tenía un carácter académico, la competencia matemática y las habilidades de lectura y escritura.

Otro estudio acerca de lo que las empresas buscan en los nuevos licenciados en gestión empresarial arroja también una lista muy parecida. En este último caso, las tres capacidades más valoradas son la **iniciativa**, la **capacidad** de **comunicación** y las **habilidades interpersonales**. Como me comentaba Jill Fadule, directora del departamento de admisiones y becas de la Harvard Business School: «la empatía, la asunción del punto de vista de los demás, la comunicación y la cooperación se cuentan entre las competencias que esta universidad valora más en quienes aspiran a ingresar en ella».

Nuestro viaje

Mi objetivo al escribir este libro es que pueda servir de guía para trabajar científicamente con la inteligencia emocional en ámbitos tan diversos como el **individual**, el **grupal** y el **profesional**. Para ello he tratado de arropar los datos

científicos con los testimonios de personas procedentes de trabajos y organizaciones muy diferentes que nos prestarán su voz a lo largo del camino.

En la primera parte planteamos la hipótesis inicial de que la inteligencia emocional tiene mayor relevancia que el CI o la destreza técnica a la hora de determinar quién destacará finalmente en su profesión —en cualquier profesión—, constituyendo, asimismo, un componente insoslayable de toda actividad de liderazgo. Y el argumento es importante porque las empresas que promueven estas capacidades aumentan sus beneficios.

En la segunda parte se describen doce habilidades específicas relacionadas con el mundo del trabajo, todas ellas basadas en el autocontrol —entre las que podemos citar la **iniciativa**, la **responsabilidad**, la **confianza** en uno mismo y la **motivación** de logro— y explica la contribución de cada una de ellas a la actividad profesional ejemplar.

En la tercera parte desarrollamos las trece habilidades clave de la relación —entre las que cabe citar la **empatía**, la **conciencia social**, el aprovechamiento de la **diversidad**, la capacidad de **trabajar** en **equipo** y el **liderazgo**—, habilidades que pueden permitirnos sortear los escollos de cualquier organización donde otros naufragan.

A lo largo de todo el libro, los lectores pueden llegar a formarse una idea aproximada del punto en el que se hallan en lo que respecta a la aplicación de la inteligencia emocional al entorno laboral. Como mostraremos en el capítulo 3, la actuación estelar no requiere que sobresalgamos en todas las aptitudes citadas sino tan sólo que seamos lo bastante fuertes en algunas de ellas como para alcanzar la masa crítica necesaria para el éxito.

La cuarta parte es portadora de buenas noticias porque, sin tener en cuenta cuáles sean nuestras carencias en este sentido, siempre podremos aprender a desarrollarlas. Para ayudar a los lectores que deseen mejorar su propia inteligencia emocional —y evitar así que pierdan tiempo y dinero— ofrecemos unas líneas directrices prácticas, científicamente fundamentadas, para que puedan acometer el intento en las mejores condiciones posibles.

En la quinta parte, por último, consideraremos lo que significa ser emocionalmente inteligente en el mundo empresarial. En este sentido profundizaremos en una empresa y demostraremos por qué este tipo de prácticas pueden ser útiles no sólo para el desempeño en el mundo profesional sino también para lograr que las empresas sean lugares en los que sea deseable y merezca la pena trabajar. También expondremos de qué modo las empresas que ignoran la realidad emocional de sus empleados están, de hecho, causándose un grave perjuicio a sí mismas, mientras que aquéllas otras que muestran un grado mayor de inteligencia emocional se hallan más

preparadas para sobrevivir —y rendir óptimamente— en los turbulentos años que, muy posiblemente, nos depare el futuro.

Pero, si bien mi principal objetivo ha sido el de ayudar, éste no es un libro de autoayuda. Es muy probable que haya demasiados libros del tipo "*hágalo usted mismo*", libros que prometen demasiado al respecto del desarrollo de la inteligencia emocional y que, por más bien intencionados que puedan estar, sólo contribuyen a perpetuar errores sobre lo que supone el progreso en estas capacidades esenciales. De este modo, en lugar de encontrar recetas rápidas, usted descubrirá aquí líneas directrices generales para poder llegar a ser emocionalmente más competente. Estas directrices representan, en suma, el fruto de una revisión sensata de un nuevo tipo de pensamiento y del resultado de las investigaciones y prácticas modélicas de empresas y organizaciones de todo el mundo.

Vivimos en una época en la que la perspectiva del futuro depende de la capacidad de controlarnos a nosotros mismos y de manejar más adecuadamente nuestras relaciones. Mi esperanza es que el presente libro pueda servir de guía práctica para afrontar los desafíos personales y laborales que deberemos acometer en el próximo siglo.

2. LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES "ESTRELLA"

Cierta mañana de 1970, en el momento más álgido de la protesta estudiantil contra la guerra de Vietnam, una bibliotecaria que trabajaba en la U.S. Information Agency de un país extranjero se dio cuenta de que un grupo de activistas estudiantiles —entre los que se contaban algunos amigos suyos— estaba tratando de quemar la biblioteca. Y su respuesta ante aquella situación —una respuesta que, a primera vista, puede parecer infantil o temeraria, o ambas cosas a la vez— fue la de invitar al grupo a utilizar las instalaciones de la biblioteca para celebrar sus reuniones. Pero también trató de que los estadounidenses que vivían en aquel país acudieran a escucharles, y así promovió el diálogo y evitó una confrontación abierta entre ambas partes.

De este modo, la bibliotecaria supo capitalizar positivamente la confianza que existía entre ella y algunos de aquellos estudiantes, abriendo nuevos canales de comprensión, consolidando los lazos de amistad que la unían con alguno de ellos y permitiendo así que la biblioteca permaneciera intacta. Esta bibliotecaria mostró un gran talante mediador y negociador que le permitió captar las distintas corrientes enfrentadas, afrontando rápidamente la situación y encontrando una respuesta que, en lugar de generar más confrontación, aproximó las posiciones entre ambos bandos. De este modo pudo sortear el daño que sufrieron otras representaciones consulares dirigidas por personas menos diestras en el arte de la relación humana.

La bibliotecaria formaba parte del grupo de jóvenes diplomáticos que el Departamento de Estado califica de "superestrellas" y que han sido exhaustivamente entrevistados por el equipo dirigido por el profesor David McClelland, de la Universidad de Harvard. Por aquel entonces, McClelland era el principal tutor de mi tesis doctoral y supo despertar mi interés hacia su programa de investigación, cuyas conclusiones acabaron recogidas en un artículo que supuso una pequeña revolución en el pensamiento teórico acerca de las raíces de la excelencia. Al investigar los rasgos distintivos del desempeño óptimo en el mundo del trabajo, McClelland estaba sumándose a una aventura que dio sus primeros pasos científicos a principios de nuestro siglo con la obra de *Frederick Taylor*, que dio lugar a una escuela de racionalización del trabajo que, tomando como modelo a la máquina, se dedicó a analizar minuciosamente los movimientos mecánicos más eficaces para

aumentar el rendimiento de un determinado trabajador. Y con el taylorismo llegó también un nuevo criterio de evaluación, las pruebas para determinar el cociente intelectual porque, en opinión de sus defensores, la medida de la excelencia había que buscarla en las capacidades de la mente humana.

Con la aparición posterior del pensamiento freudiano, otra oleada de especialistas señaló que, además del cociente intelectual, también debía tenerse en cuenta la personalidad como uno de los factores característicos de la excelencia. De hecho, en la década de los sesenta, los tests de personalidad y las tipologías —el hecho de que una persona sea extravertida o introvertida, del tipo "sensación" o "pensamiento", por ejemplo—, pasaron a engrosar las pruebas para calibrar el potencial laboral de una determinada persona. Pero el hecho es que la mayor parte de los tests de personalidad existentes entonces habían sido concebidos para fines completamente diferentes —como el diagnóstico de trastornos psicológicos, por ejemplo— y, en este sentido, eran predictores escasamente fiables del desempeño laboral. También hay que decir que, en este sentido, el cociente intelectual no es una medida infalible porque es muy frecuente que las personas que posean un alto cociente intelectual no desempeñen adecuadamente su trabajo y que quienes tengan un cociente intelectual moderado lo hagan considerablemente mejor.

El artículo de McClelland, publicado en 1973 bajo el título de «*Testing for Competence Rather than Intelligence*» (Pruebas pararla competencia antes que para la inteligencia) cambió radicalmente los términos del debate. En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales —como las calificaciones y los títulos—no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquéllos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, por ejemplo. De este modo, para poder determinar las competencias que caracterizan a un trabajador "estrella" en cualquier ámbito laboral, McClelland proponía su observación minuciosa para poder llegar a determinar las competencias que mostraban.

Ese artículo propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que esté llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una "***competencia***" *es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral*

Esta visión es la que durante el último cuarto de siglo ha espoleado la investigación de cientos de miles de trabajadores, desde dependientes hasta

altos ejecutivos, desde organizaciones tan grandes como el gobierno de los Estados Unidos y la AT&T hasta pequeños negocios unipersonales. Y lo que se desprende de todos estos estudios es que la inteligencia emocional constituye el factor común de las aptitudes personales y sociales determinantes del éxito.

El programador desconectado

Dos programadores estaban explicando el modo en que llevaban a cabo su trabajo para satisfacer las necesidades de sus clientes. El primero de ellos dijo: «el cliente me pidió que todos los datos aparecieran en el formato más sencillo posible en una sola pantalla», de modo que consagró todos sus esfuerzos a lograr ese objetivo.

El otro, sin embargo, parecía tener problemas para abordar la misma tarea. No hizo mención alguna a las necesidades de su cliente y, en su lugar, se lanzó a una letanía plagada de terminología técnica: «el lenguaje compilador BASIC HP3OOO/3O resulta demasiado lento, de modo que tuve que intentarlo directamente con una rutina del lenguaje máquina». Dicho en pocas palabras, este programador prestaba más atención a las máquinas que a las personas.

El primero de ellos sobresalía en el desempeño de su profesión y era capaz de diseñar programas fáciles de manejar, mientras que el segundo era, como mucho, mediocre, y establecía muy poco contacto con sus clientes. Por esto, cuando ambos fueron entrevistados siguiendo el método de *McClelland* —que trata de detectar las aptitudes que permiten identificar a los trabajadores "estrella" en cualquier entorno laboral—, el primero mostraba un elevado grado de inteligencia emocional, mientras que el segundo era un ejemplo perfecto su carencia.

La intuición original de *McClelland* hundía sus raíces en el trabajo que había realizado para empresas y organizaciones muy diferentes, como el Departamento de Estado de los Estados Unidos, en donde tuvo la oportunidad de evaluar las aptitudes de los funcionarios que trabajaban en el servicio exterior, es decir, de los jóvenes diplomáticos que representaban a los Estados Unidos en otros países. Como ocurre con los agentes de ventas o los jefes de contabilidad de una gran empresa, el verdadero trabajo de estos funcionarios consiste en saber "vender" bien a su país y difundir, en suma, una imagen positiva de los Estados Unidos.

Pero el proceso de selección que debían atravesar aquellos jóvenes diplomáticos era una auténtica carrera de obstáculos en la que no siempre salían mejor parados los que habían recibido una mejor educación. Las pruebas de selección habituales calibraban las habilidades que los funcionarios más

elevados del Departamento de Estado consideraban más adecuadas para la carrera diplomática, una sólida formación en disciplinas académicas como la historia y la cultura de los Estados Unidos, soltura verbal y experiencia concreta en campos tales como la economía, por ejemplo. El único problema era que el examen sólo reflejaba el rendimiento académico de los candidatos.

Sus puntuaciones en este sentido constituían un pobre indicador de la capacidad real de aquellos nuevos diplomáticos para desempeñar su trabajo en Frankfurt, Buenos Aires o Singapur. En realidad, su eficacia laboral se correlacionaba negativamente con su desempeño en el examen de selección, con lo que el brillante dominio de los temas académicos se mostró irrelevante (cuando no abiertamente contraproducente) para las competencias que se requieren en ese singular mundo de las ventas que es la diplomacia.

Según afirma *McClelland*, lo que realmente importa en este caso, son otro tipo de aptitudes completamente distintas. Las diferencias más significativas existentes entre los diplomáticos "superestrella" —aquéllos que habían sido identificados por el Departamento de Estado como los más brillantes— y sus compañeros más mediocres, giraban en torno a un conjunto de habilidades humanas básicas que el CI se muestra incapaz de detectar.

Entre las originales pruebas puestas en marcha por *MacClelland* había una inteligente valoración de la capacidad para interpretar las emociones diseñadas recientemente por un colega de Harvard. En este test, la persona contempla fragmentos de grabaciones de vídeo en las que aparecen personas hablando de cuestiones emocionalmente muy cargadas como, por ejemplo, un divorcio o un problema laboral. Un filtro electrónico altera el sonido de la cinta, de modo que apenas pueden escucharse las palabras sino solamente los tonos y matices que sirven de indicio para averiguar lo que sienten las personas que aparecen en el vídeo en ese momento.

McClelland descubrió que los diplomáticos "estrella" discernían mucho más adecuadamente las emociones que sus colegas mediocres, lo cual también se traducía en una mayor capacidad para leer los mensajes emocionales de personas procedentes de sustratos muy diferentes a los suyos —aunque no pudieran comprender el idioma que utilizaban—, una competencia que no sólo resulta crucial en el mundo de la diplomacia sino que también resulta esencial en el mundo laboral si se desea sacar provecho de la diversidad humana.

En muchos casos, los funcionarios del servicio exterior se ven enfrentados a situaciones críticas que requieren de un tacto similar al mostrado por la bibliotecaria de la que antes hablábamos, algo que los diplomáticos socialmente menos diestros suelen abordar inadecuadamente por no saber interpretar ni tratar a la gente con la que se relacionan.

El dominio de la excelencia: los límites del CI

Dos de las personas más inteligentes que haya conocido jamás (al menos en un sentido académico) siguieron caminos asombrosamente diferentes. El primero de ellos —del cual me hice amigo el mismo año en que ingresé en la universidad— había obtenido una puntuación inmejorable en el ***SAT***[2]. —un par de 800 en lengua y matemáticas— y un 5 en cada una de las pruebas de orientación vocacional[3]. Pero, una vez en la universidad, se sentía completamente desmotivado, faltaba con frecuencia a clase y entregaba los trabajos con retraso. Al cabo de un tiempo, abandonó los estudios hasta que, pasados diez años, por fin acabó graduándose. Hoy en día trabaja en asesoramiento empresarial.

El otro era un prodigio de las matemáticas que ingresó en mi instituto a los diez años de edad, se graduó a los doce y a los dieciocho se doctoró en Oxford en ciencias exactas. Era muy joven para estar en el instituto y su corta estatura le hacía parecer todavía más pequeño. Pero, al mismo tiempo, era mucho más brillante que cualquiera de nosotros, lo cual le granjeó la enemistad de muchos compañeros que solían acosarle y burlarse de él. A pesar de su pequeña estatura, sin embargo, nunca caía al suelo y, ante el embate de los más grandullones, permanecía en pie como un pequeño gallo de pelea. Poseía una decisión que hacía prevalecer su intelecto, lo cual podría explicar por qué, después de todo, ha terminado convirtiéndose en el director de uno de los departamentos de matemáticas más prestigiosos del mundo.

Las pruebas de admisión a la universidad subrayan la importancia del CI pero, por sí solo, difícilmente puede dar cuenta del éxito o del fracaso en la vida. La investigación ha demostrado que la correlación existente entre el CI y el nivel de eficacia que muestran las personas en el desempeño de su profesión no supera el 25%, aunque un análisis más detallado revela que esa correlación no suele superar el 10% y a veces es incluso inferior al 4%.

Esto significa que, en el mejor de los casos, el CI deja sin explicar el 75% del éxito laboral y, en el peor, el 96% o, dicho de otro modo, que el CI no nos

[2] *Abreviatura del Scholastic Aptitude Test, el examen de aptitud escolar que realizan los estudiantes estadounidenses que acuden a la universidad —N. de los T—*

[3] *Exámenes que los estudiantes que acceden a una institución educativa de los Estados Unidos deben aprobar para determinar su nivel de conocimientos y sus habilidades concretas en diversos temas con el fin de orientarles más adecuadamente —N. de los T—*

permite determinar de antemano quién triunfará y quién fracasará. Por ejemplo, cierto estudio llevado a cabo con licenciados en derecho, medicina, pedagogía y ciencias empresariales por la Universidad de *Harvard* sacó a relucir que las puntuaciones obtenidas en los exámenes de acceso —un remedo del CI— no tenían la menor correlación con el éxito profesional.

Resulta paradójico, pues, que el CI sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes, y que el valor de la inteligencia emocional sea mayor cuanto más alto esté el listón de inteligencia necesaria para entrar en un determinado campo. En los programas de *MBA* [master en gestión empresarial] o en carreras tales como la ingeniería, la medicina o el derecho, donde la selección profesional se centra casi exclusivamente en la capacidad intelectual, la inteligencia emocional tiene mucho más peso específico que el CI para determinar quién acabará descollando sobre los demás.

Como afirma Lyle Spencer Jr., director de investigación y tecnología, y cofundador de lo que hoy en día se conoce como Hay/McBer (que comenzó siendo la empresa de asesoramiento creada por *McClelland*): «*El aprendizaje académico sólo sirve para diferenciar a los trabajadores "estrella" en unos pocos de los quinientos o seiscientos trabajos en los que hemos llevado a cabo estudios de competencia. Pero ésta no es más que una competencia umbral, una habilidad necesaria para acceder a un determinado campo pero que en modo alguno termina convirtiéndole en un trabajador "estrella". Lo que realmente importa para el desempeño superior son las habilidades propias de la inteligencia emocional*».

La paradójica importancia de la inteligencia emocional en aquellas disciplinas que exigen un mayor desarrollo cognitivo está ligada a la dificultad inicial que entraña acceder a ellas. En este sentido, el umbral de acceso a los dominios profesionales y técnicos se centra en torno a un CI de 110 a 120. Y la consecuencia de que todos los candidatos a ese listón tan difícil se hallen un 10% por encima de la media convierte al CI en una ventaja muy poco competitiva.

Nosotros no competimos con quienes carecen de la inteligencia necesaria para acceder y permanecer en el campo laboral que hemos elegido, sino con el selecto grupo de quienes han podido sortear la carrera de obstáculos en que se ha convertido el mundo de la educación, para superar los exámenes y los desafíos cognitivos que hay que vencer para poder acceder al campo laboral.

Puesto que la inteligencia emocional no tiene todavía la importancia con que cuenta el CI como factor decisivo para acceder y desenvolverse en el campo laboral, existen más diferencias entre los profesionales en este dominio

"*blando*" que en el del CI. Así pues, la diferencia entre quienes ocupan los polos superior e inferior de la escala de la inteligencia emocional es tan grande que hallarse en el extremo superior puede suponer una extraordinaria ventaja. De este modo, resulta ciertamente paradójico que *las habilidades "blandas" tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más "duros"*[4]

El segundo dominio: la experiencia

Supongamos que usted es el agregado cultural de la embajada de los Estados Unidos en un país norteafricano y recibe un telegrama de Washington ordenándole que proyecte una película sobre un político norteamericano que no goza de muy buena prensa en ese país. Es muy posible que, en tal caso, se halle atrapado en una especie de doble vínculo ya que, si cumple con ese mandato, puede ofender a los naturales del país pero, de no hacerlo, quienes se sentirían molestos serían sus superiores.

Esta situación no es, ni mucho menos, hipotética, sino un dilema que tuvo que afrontar uno de los agregados diplomáticos que participaron en el estudio de *McClelland*. Según decía: «Sabía que, si pasaba la película, el lugar se vería arrasado al día siguiente por centenares de estudiantes encolerizados. Sin embargo, en Washington creían que la película era pertinente y tuve que arreglármelas para proyectarla de modo que la embajada pudiera decir a Washington que había cumplido su deseo sin ofender, al mismo tiempo, a la gente del país».

¿Cuál fue, entonces, la solución? Proyectar la película un día de fiesta religiosa, cuando sabía que nadie acudiría a verla. Esta brillante muestra de sentido común ilustra perfectamente la inteligencia práctica, una combinación de destreza y experiencia. Así pues, aparte del CI son nuestras habilidades prácticas y las capacidades técnicas que podamos dominar las que determinarán nuestro desempeño cotidiano. *Porque, independientemente de cuál sea nuestro potencial intelectual, es la pericia —es decir, el conjunto de conocimientos especializados y de habilidades prácticas— la que nos capacita para desempeñar adecuadamente un determinado trabajo*.

Los médicos más competentes, por ejemplo, son aquéllos que tratan de ampliar continuamente sus conocimientos básicos manteniéndose al corriente de los nuevos avances y que, además, poseen un amplio poso de experiencia práctica acumulada que les ayuda a formular un diagnóstico certero y atender

---

[4] *Alusión a la diferencia existente entre los llamados factores hard (conocimientos y habilidades técnicas) y los factores soft (características y habilidades interpersonales) —N de los T—.*

adecuadamente a sus pacientes. Y este impulso que les lleva a mantenerse continuamente al tanto de los avances que pueden ayudar a sus pacientes resulta mucho más importante que las calificaciones que hayan obtenido en su examen de ingreso a la facultad de medicina.

La **pericia** es, en gran medida, *una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente un trabajo*. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y nos permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.

Este tipo de habilidades concretas ha sido estudiado ampliamente por *Robert Sternberg*, psicólogo de la Universidad de Yale y una verdadera autoridad en el tema de la inteligencia y el éxito, que ha pasado tests a directivos de las compañías de Fortune 500, descubriendo que la inteligencia práctica parece tener tanta importancia como el CI en el desempeño óptimo del trabajo.

Por otra parte, la inteligencia práctica rara vez es el factor determinante de la excelencia de un trabajador "estrella". «Son muchos los estudios rigurosos que hemos realizado en empresas de todo el mundo —señala Ruth Jacobs, principal asesora de la Hay/McBer de Boston— comparando a los trabajadores "estrella" con aquéllos otros que se hallan en un nivel promedio, lo que nos permite concluir que no es la pericia la que establece las diferencias.» Y luego agrega: «La pericia es una competencia básica. Usted tiene que saber cómo se realiza un determinado trabajo pero es el modo de hacerlo —es decir, el resto de competencias que acompañan a la pericia— lo que determinará los resultados. ¿Es capaz de traducir su pericia en algo que sea realmente útil, en algo que le haga destacar? Porque, en caso contrario, no le servirá de mucho».

Por ejemplo, los supervisores de los profesionales y trabajadores técnicos necesitan cierta experiencia para llevar a cabo su tarea, ya que, sin una comprensión razonable de lo que sus subordinados deben hacer, les resultaría prácticamente imposible llevar a cabo su trabajo. La experiencia, en suma, no es sino un requisito umbral, porque las habilidades que diferencian a los supervisores más sobresalientes en el dominio tecnológico no son exclusivamente técnicas sino que, por el contrario, tienen que ver con la capacidad de relacionarse con los demás.

Así pues, *aunque la pericia, la experiencia y el CI tengan su importancia, son otros los factores que determinan la excelencia.*

PSIKOLIBRO

El tercer dominio: la inteligencia emocional

Sternberg cuenta el aleccionador caso de dos estudiantes, a quienes llamaremos Penn y Matt. Penn era brillante y creativo, un ejemplo de lo mejor que podía ofrecer Yale, pero tenía el problema de saberse excepcional y era, como dijo cierto profesor, «insoportablemente arrogante». Por esto, a pesar de sus muchas habilidades, Penn no solía caer muy simpático, especialmente entre quienes se veían obligados a trabajar con él. Aun así, su historial académico era espectacular y, cuando se graduó, fue requerido por multitud de empresas que querían concertar entrevistas con aquel candidato aparentemente ideal. Pero en las entrevistas su arrogancia no tardaba en salir a relucir y acabó recibiendo una sola oferta en firme realizada por una empresa de segunda fila.

Matt era alumno de Yale y había llevado a cabo los mismos estudios que Penn y, aunque no era académicamente tan brillante como él, poseía evidentes aptitudes interpersonales que le hacían agradable a todo el mundo. Fue por esto por lo que, de las ocho entrevistas a las que acudió cuando terminó la carrera, acabó recibiendo siete ofertas de trabajo y acabó alcanzando el éxito en su campo profesional, mientras que Penn, por su parte, fue despedido de su primer empleo a los dos años.

Y es que Penn carecía de algo que Matt poseía, es decir, de inteligencia emocional.

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores "estrella" tienen unas y otras. Porque el hecho es que, cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de *la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona*. Consideremos, por ejemplo, el caso de un ejecutivo que tuvo que hacerse cargo de una empresa familiar valorada en sesenta y cinco millones de dólares y que fue el primer presidente ajeno a la familia. Aplicando un método de entrevista que trataba de evaluar la capacidad del ejecutivo para manejar la complejidad cognitiva, cierto investigador determinó que su capacidad se hallaba en un "nivel seis", un nivel sumamente elevado que le convertía —al menos en teoría— en una persona lo bastante inteligente como para alcanzar el nivel de director general de las empresas más importantes o incluso llegar a ser presidente del país. Pero la entrevista, sin embargo, no tardó en evidenciar el motivo por el que había abandonado su anterior trabajo, ya que había sido despedido por no haber sabido enfrentarse a sus subordinados, a quienes todavía seguía responsabilizando de su despido.

«El caso todavía le afectaba emocionalmente —me contaba el investigador— porque su cara enrojeció y empezó a sudar y a mover inquietamente las manos, mostrando claramente su nerviosismo. Entonces se volvió hacia su nuevo jefe —el dueño de la empresa—, que le había criticado aquella mañana por el mismo motivo y repitió una y otra vez lo difícil que le resultaba enfrentarse con los empleados que rendían poco, especialmente con aquéllos que ya llevaban mucho tiempo trabajando en la empresa.» Y el investigador añadió: «*Y esta alteración emocional eclipsó por completo su capacidad racional para hacer frente a las situaciones cognitivamente complejas*».

Resumiendo pues, las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente. Como me explicaba Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de la American Express Financial Avidsors: «Las aptitudes que se requieren para alcanzar el éxito se ponen en marcha, ¿qué duda cabe?, con la fuerza motriz proporcionada por el intelecto, pero las personas necesitamos también de la competencia emocional para poder sacar el máximo provecho de nuestros talentos. Y *la razón por la cual la gente no aprovecha plenamente su potencial es la incompetencia emocional*».

La gran división

Era un domingo que se celebraba la Supercopa, ese día sacrosanto en que la mayor parte de los estadounidenses permanecen clavados frente a sus televisores. El vuelo que cubría la ruta entre Nueva York y Detroit sufría un retraso de dos horas y la tensión entre el pasaje —en su mayoría hombres de negocios— podía palparse en el ambiente. Cuando llegaron finalmente a Detroit, un misterioso fallo técnico en la escalerilla del aparato hizo que el avión se detuviera a unos treinta metros de la puerta de embarque e, inquietos ante la posibilidad de llegar tarde, los pasajeros se pusieron inmediatamente en pie.

La azafata de vuelo se preguntaba cómo podría conseguir que todo el mundo volviera a tomar asiento ordenadamente de modo que el avión pudiera seguir maniobrando hasta llegar a su destino.

Estaba claro que no podía proclamar, con voz severa: «las normas federales exigen que permanezcan sentados para que el avión pueda seguir maniobrando».

En lugar de ello, canturreó: «¡Es—tán de pi—eee!» con un sonsonete que recordaba a la amable regañina que se da un niño pequeño que acaba de cometer una inocente travesura.

En aquel momento todo el mundo rompió a reír y volvió a su asiento hasta que el avión hubo finalizado su maniobra. Y, dadas las circunstancias, abandonaron el avión con un sorprendente buen humor.

La disyuntiva reside en algún lugar existente entre la mente y el corazón o, por decirlo más técnicamente, entre la cognición y la emoción. Ciertas aptitudes son exclusivamente cognitivas como, por ejemplo, el razonamiento analítico o la experiencia técnica, mientras que otras —a las que denominaremos "*competencias emocionales"— combinan el pensamiento y la emoció*n. Independientemente de los elementos cognitivos que intervengan, las competencias emocionales implican cierto grado de dominio de los sentimientos, una cualidad que contrasta agudamente con las aptitudes meramente cognitivas, que pueden realizar tanto una persona como un ordenador adecuadamente programado.

En el ejemplo con que abríamos esta sección, una voz digitalizada podría, por ejemplo, haber dicho: «Las normas federales exigen que permanezcan sentados para que el aparato pueda seguir maniobrando». Pero el tono artificial de la voz electrónica jamás hubiera surtido el efecto positivo del humor de aquella azafata. Es cierto que los pasajeros podrían acatar a regañadientes la orden emanada de una máquina pero, en tal caso, no hubiesen experimentado el cambio de humor que propició la intervención de la azafata, que, por cierto, supo pulsar perfectamente el acorde emocional exacto, algo que la cognición humana (o, para el caso, los ordenadores) no puede hacer —al menos todavía— por sí sola.

Tomemos, por ejemplo, el caso de las competencias que se requieren para la comunicación. Es cierto que puedo pedirle a un programa informático que vaya corrigiendo los posibles errores ortográficos en la medida en que voy mecanografiando estas palabras, pero lo que no puedo pedirle es que calibre el potencial emocional de lo que escribo, su pasión o su capacidad para atraer la atención y llegar a influir en los posibles lectores. Porque el hecho es que todos estos elementos —tan esenciales para una ***comunicación eficaz***— dependen de la competencia emocional, de la capacidad de interpretar las reacciones de la audiencia y de ajustar una determinada presentación que provoque el adecuado impacto emocional.

Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podríamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales —el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones— con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.

Y, aun cuando permanezcan intactas sus habilidades meramente intelectuales, cualquier lesión en esta vía crucial convierte a la persona en un incompetente emocional. Dicho en otras palabras, la persona podría alcanzar resultados aceptables en las pruebas para la determinación del CI o en otros tipos de evaluación de la capacidad cognitiva pero, en su trabajo —y en la vida, en general—, fracasaría en aquellas artes emocionales que hacen tan eficaces a las personas como la azafata de vuelo de nuestro ejemplo.

Así pues, la separación existente entre las aptitudes meramente cognitivas y aquéllas otras que dependen de la inteligencia emocional es el reflejo de una división semejante en el seno del mismo cerebro humano.

La competencia emocional

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Consideremos, por ejemplo, la sutileza mostrada por nuestra azafata, que demostró ser emocionalmente muy diestra para influir en los demás en la dirección deseada. Y en el núcleo de esta competencia se encuentran dos habilidades, la ***empatía*** (que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos) y las ***habilidades sociales*** (que nos permiten manejar diestramente esos sentimientos).

Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes *cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación*. Nuestra competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral. El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatia y, del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente nuestros impulsos y nuestras emociones. Y tanto el servicio al cliente como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo.

Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas. Una persona, por ejemplo, puede ser muy empática y no haber aprendido todavía las habilidades basadas en la empatia que se traducen en un buen servicio al cliente, un pupilaje excelente o la capacidad de saber orquestar adecuadamente los esfuerzos de las personas

que integran un equipo de trabajo. Una metáfora musical apropiada al caso sería la de la persona con una voz perfecta y que también haya estudiado canto y se haya convertido en un excelente tenor. Por más dotes musicales innatas que pudiera tener esta persona, sin la formación adecuada jamás hubiera podido terminar convirtiéndose en un Pavarotti.

Las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo. Si carecen de habilidades sociales, por ejemplo, serán incapaces de persuadir o inspirar a los demás, de dirigir equipos o de catalizar el cambio. En caso de que tengan poca conciencia de sí mismos, por ejemplo, no serán conscientes de sus propios puntos flacos y, en consecuencia, carecerán de la suficiente confianza que sólo puede derivarse de la seguridad en la propia fortaleza.

El cuadro 1 nos muestra la relación existente entre las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las veinticinco competencias emocionales. Nadie es perfecto en esta escala, todos tenemos inevitablemente un perfil de puntos fuertes y de debilidades. Pero, como luego veremos, los elementos necesarios para un desempeño ejemplar sólo requieren que seamos fuertes en un determinado número de ellas —unas seis, al menos, por término medio— y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional. Dicho en otras palabras, son muchos los caminos que conducen a la excelencia.

Las capacidades de la inteligencia emocional son las siguientes:

• ***Independencia:*** Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo

• ***Interdependencia:*** Cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas

• ***Jerarquización:*** Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatia; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales.

• ***Necesidad pero no suficiencia:*** Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella, como, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo. Factores tales como el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose.

• ***Genéricas:*** La lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

La lista nos brinda, pues, un inventario de nuestras fortalezas y pone de relieve las competencias que debemos fomentar. *En la segunda y tercera parte del libro ofreceremos una explicación más detallada de cada una de estas competencias concretas, mostrando el resultado de su pleno desarrollo o, por el contrario, de su desarrollo insuficiente*. Así, los lectores que quieran pasar directamente a las competencias más relevantes para sus intereses pueden interrumpir la lectura secuencial del libro e ir directamente a los capítulos que los describen que, aunque se suceden uno al otro (al igual que lo están las correspondientes competencias), no necesitan leerse en ningún orden determinado.

Lo que supone ser el mejor

Las mismas competencias pueden hacer que las personas descuellen en profesiones muy diferentes. Por ejemplo, los agentes del próspero departamento de seguros de la Blue Cross exhiben un elevado nivel de autocontrol, integridad y empatía, algo que, en el caso de los jefes de almacén, requiere, además, una cuarta competencia, la orientación hacia el servicio.

Las competencias necesarias para el éxito también pueden variar en la medida en que ascendemos de categoría laboral ya que, en las empresas más grandes, los directivos de mayor rango necesitan más conciencia política que los mandos intermedios. Y ciertas profesiones exigen competencias muy concretas como, por ejemplo, el sentido del humor en el caso de las enfermeras, el respeto a la confidencialidad de los clientes en el de los banqueros y proporcionar la retroalimentación adecuada a los padres y a los maestros en el de los directores de escuela. En este mismo sentido, los mejores recaudadores de impuestos de la Oficina de Contribuciones no sólo deben dominar la contabilidad sino que también deben ser diestros en las habilidades sociales y, en el caso de los agentes de la ley, utilizar la mínima fuerza posible es, comprensiblemente, una competencia sumamente valiosa.

Además, estas aptitudes clave deben adaptarse a cada realidad concreta de cada empresa. Cada compañía y cada industria posee su propia ecología emocional y los rasgos más adaptativos de sus trabajadores diferirán en consecuencia.

Pero, dejando de lado estas particularidades, cerca de trescientos estudios patrocinados por empresas diferentes subrayan que la excelencia depende más de las competencias emocionales que de las acapcidades cognitivas. Y, si bien esto no resulta nada sorprendente en el sector de las ventas, pongamos por

caso, el hecho es que, incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro. *Por sí sola, la brillantez intelectual no conlleva el triunfo en el mundo científico, a menos que se posea la suficiente habilidad como para influir y persuadir a los demás, amén de la disciplina interna necesaria para conseguir los objetivos propuestos. Un genio reticente o perezoso puede tener todas las respuestas en su cabeza, pero éstas no servirán de nada si no son conocidas o no le importan a nadie.*

Tomemos, por ejemplo, los "*supertécnicos*" que suelen ostentar el título de "ingenieros asesores" a los que suelen recurrir las empresas de alta tecnología como detectores de errores para salvar proyectos que están en peligro de irse al traste y que son tan valorados que los informes anuales suelen incluirlos como miembros de la plantilla. Pero ¿qué es lo que convierte a estos gurús de la alta tecnología en personas tan especiales? Según Susan Ennis, miembro del BankBoston y anteriormente del *DEC*: «*lo que marca la diferencia no es, por descontado, su potencia intelectual —ya que casi todos los miembros de este tipo de empresas suelen ser extraordinariamente inteligentes— sino sus competencias emocionales, es decir, su capacidad para escuchar, influir, colaborar, motivar a los demás y saber trabajar en equipo*».

A decir verdad, la realidad de la vida empresarial es que muchas personas han alcanzado la cima a pesar de su falta de inteligencia emocional. Cuanto más complejo sea el mundo laboral, las empresas más competitivas serán aquéllas en las que las personas trabajen mejor en equipo.

En el nuevo marco laboral, con su énfasis en la flexibilidad, los equipos y la fuerte orientación hacia el servicio, las competencias emocionales resultarán cada vez más decisivas para alcanzar la excelencia en cualquier trabajo y en cualquier país del mundo.

CUADRO I

El marco de la competencia emocional

Competencia personal

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Conciencia de uno mismo Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones (Véase el capítulo 4)
• ***Conciencia emocional***: Reconocer las propias emociones y sus efectos
• ***Valoración adecuada de uno mismo:*** Conocer las propias fortalezas y debilidades
• ***Confianza en uno mismo:*** Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autorregulación Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos (Véase el capítulo 5)
• ***Autocontrol***: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
• ***Confiabilidad:*** Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
• ***Integridad:*** Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
• ***Adaptabilidad:*** Flexibilidad para afrontar los cambios
• ***Innovación:*** Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información

Motivación Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos (Véase el capítulo 6)
• ***Motivación de logro:*** Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
• ***Compromiso:*** Secundar los objetivos de un grupo u organización . Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
• ***Optimismo:*** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos

Competencia social

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

Empatia Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas (Véase el capítulo 7)
• ***Comprensión de los demás:*** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
• ***Orientación hacia el servicio:*** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
• ***Aprovechamiento de la diversidad:*** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
• ***Conciencia política:*** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

Habilidades sociales Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás (Véanse los capítulos 8 y 9)
• ***Influencia:*** Utilizar tácticas de persuasión eficaces
• ***Comunicación:*** Emitir mensajes claros y convincentes
• ***Liderazgo:*** Inspirar y dirigir a grupos y personas
• ***Catalización del cambio:*** Iniciar o dirigir los cambios
• ***Resolución de conflictos:*** Capacidad de negociar y resolver conflictos
• ***Colaboración y cooperación:*** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
• ***Habilidades de equipo:*** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

3. EL NÚCLEO "DURO" DE LAS HABILIDADES "BLANDAS"

• Los equipos que se encargan del almacenamiento de las materias primas de Lucent Technologies no sólo deben poseer los conocimientos técnicos requeridos sino también la capacidad de escuchar y comprender, de trabajar en equipo, de motivar a los demás, de comprometerse, de ser flexibles y de confiar en sus compañeros.

• La experiencia técnica y la precisión analítica resultan esenciales para trabajar en el Centro Médico de la Universidad de Nebraska, pero no lo son menos competencias emocionales tales como las habilidades interpersonales, la innovación, la capacidad de liderazgo, el establecimiento y consolidación de redes.

• En Amoco, el gigante petroquímico, el pensamiento analítico y la experiencia resultan fundamentales para el desempeño óptimo en el campo de la ingeniería y el manejo de la tecnología informática, pero no son menos importantes la autoconfianza, la flexibilidad, la motivación de logro, la orientación hacia el servicio, la cooperación, el trabajo en equipo y la capacidad de influir en los demás y de promover su desarrollo.

Estos ejemplos, extraídos de cientos de horas de entrevistas y evaluaciones realizadas en el puesto de trabajo, resumen la realidad de miles de personas. Después de analizar detalladamente cientos de estos estudios, resulta casi inevitable formular una cuestión hasta el momento inédita: *¿cuál es, en comparación con el intelecto y la experiencia técnica, el papel que desempeña la inteligencia emocional en el campo de la excelencia laboral?*

La ratio de la excelencia

He tenido la oportunidad de acceder a los modelos de competencia utilizados en ciento ochenta y un puestos de trabajo diferentes de ciento veintiuna empresas y organizaciones de todo el mundo —lo cual incluye a millones de trabajadores— que manifestaban un amplio grado de acuerdo en cuanto al perfil específico necesario para alcanzar la excelencia en ciertas profesiones. El método de análisis que utilicé consistió sencillamente en determinar la r*atio existente entre las habilidades cognitivas o técnicas y las competencias emocionales requeridas para un trabajo, función o campo concreto*. Los jefes de proyecto de tecnología informática de Amoco, por

ejemplo, subrayaban la existencia de quince aptitudes clave, de las que sólo cuatro eran exclusivamente cognitivas o técnicas mientras que el resto eran competencias francamente emocionales, con lo cual una simple regla de tres nos permite deducir que el 73% de las competencias necesarias para la excelencia identificadas por Amoco son estrictamente emocionales.

La aplicación de este sencillo método a la totalidad de los ciento ochenta y un modelos de competencia estudiados demostró que el 67% de las habilidades esenciales para el desempeño eficaz —es decir, dos de cada tres— son de índole emocional. Parece, pues, que las competencias emocionales son dos veces más importantes que las ligadas al CI y a la experiencia, un hecho que resulta aplicable a todas las categorías y a todo tipo de empresas.

No obstante, para asegurarme de que mis conclusiones no eran meramente casuales, pedí a Hay/McBer que realizaran un análisis independiente (véase, en este sentido, el **apéndice 2** para mayores detalles acerca de éste y otros estudios en los que he basado mi investigación). Así pues, Hay/McBer volvió a analizar los datos de cuarenta empresas diferentes para determinar en qué proporción aparecía una competencia dada en los trabajadores "estrella" en comparación con la media, un enfoque levemente diferente del mío para tratar de responder a mi pregunta original. Para ello, Hay/McBer se sirvió de los datos recogidos en cientos de entrevistas y evaluaciones exhaustivas realizadas en el entorno laboral y sus conclusiones no hicieron sino corroborar una vez más la tesis de que, en lo que respecta a la excelencia, las aptitudes emocionales tienen el doble de importancia que las aptitudes meramente técnicas o intelectuales.

Los límites del liderazgo

Las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, que apunta a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible. Es por esto por lo que la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía y, en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores. De este modo, *las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse, respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados.*

Una de las principales funciones del jefe de proyectos de cierta empresa multinacional dedicada a la alta tecnología consiste en coordinar el funcionamiento de unos doscientos investigadores repartidos por todo el

mundo, entrevistarse con los expertos en el desarrollo de nuevos productos, decidir cuáles deberán comercializarse, estimular a los jefes de productos cuya cuota de mercado haya descendido y orientar a los investigadores que lo necesiten.

En opinión de este mismo directivo: «Los sentimientos que se movilizan en estos encuentros suelen ser muy intensos, puesto que las personas que llevan tiempo tratando de comercializar un producto pueden alterarse con mucha facilidad cuando tropiezan con algún obstáculo. Y por ello hay que mantenerse sereno, mostrarse razonable y tratar de diluir cualquier tensión que pueda presentarse. En cualquier caso, usted no sólo debe ser capaz de sostener su propio punto de vista sino que también debe poder exponerlo de un modo que despierte la confianza y el respeto de los demás.

»La mayor parte de nuestros colaboradores —prosigue mi interlocutor— son licenciados en gestión empresarial que dominan a la perfección las herramientas analíticas pero también deben ser capaces de adoptar una perspectiva más general cuando las personas acuden a ellos para exponerles sus temores y sus problemas. De este modo, aunque dispongan de las herramientas técnicas necesarias, también deben hallarse en condiciones de comprender la importancia de una nueva idea y de encontrar la forma más idónea de transformarla en un producto útil.»

Para afrontar adecuadamente las situaciones emocionales en sumo grado hace falta ser un buen ***mediador***, es decir, *hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer un adecuado* ***rapport*** [5]*con ellos*, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. En palabras de este mismo directivo: *«para poder alentar la confianza de los demás usted debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente»*.

Por su parte, Robert Worden, jefe de investigación de Eastman Kodak, afirma que: «De nada sirve sentarse frente al ordenador y realizar un elaborado análisis estadístico si luego no se atreve a presentar estos datos al equipo directivo. Y es que, en este sentido, las habilidades que marcan la diferencia tienen que ver con el hecho de saber relacionarse, hablar y hacerse escuchar; en suma, sentirse a gusto consigo mismo».

Worden señala la existencia de otros tres rasgos distintivos de la excelencia en Kodak. «En primer lugar, hay que hablar del grado de **motivación**: *¿Se limita usted a cumplir con sus obligaciones desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde o dispone de la suficiente energía como para hacer algún sacrificio personal? ¿Es usted una persona con la que resulta difícil trabajar o acaso es un jefe natural?* Luego hay que subrayar las

[5] *Índice de relación caracterizada por la afinidad y la armonía —N de los T—*

habilidades **diplomáticas**: *¿Tiene usted sensibilidad organizativa? ¿Es capaz de asumir riesgos y de adaptarse a los cambios? ¿Es agresivo y socava la confianza de los demás o es capaz de inspirarles y dirigirles?* Y, finalmente, también debemos mencionar la tendencia a la **actividad**: *¿Está realmente orientado hacia la acción y persevera hasta alcanzar los objetivos deseados?*»

Son muchos los directivos de Kodak que han pasado por el departamento de investigación de mercados, incluyendo a su mismo presidente (que pasó ahí siete años). Pero la especial sensibilidad que imprime ese departamento no es más que el comienzo. «Cerca de la mitad de las habilidades que necesitamos son de orden técnico —dice Worden— pero el resto tienen que ver con el dominio '"blando" de la inteligencia emocional, un dominio cuya importancia resulta excepcional para el desempeño de los trabajadores '"estrella"»

Una regla empírica

Las observaciones realizadas por Worden concuerdan con la conclusión de mi estudio sobre cientos de empresas, y según el cual la importancia de la inteligencia emocional aumenta en la medida en que se asciende en el escalafón.

Mi sospecha se originó en el estudio sistemático de una de las mayores organizaciones del mundo, el gobierno de los Estados Unidos, que cuenta con más de dos millones de empleados y dispone de una estimación detallada de las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente casi todo tipo de trabajo. Un estudio que realicé con Robert Buchele, economista del Smith College, nos permitió descubrir que *las habilidades técnicas son menos importantes cuanto mayor es el nivel del trabajo que hay que realizar y, en cambio, las competencias propias de la inteligencia emocional adquieren mayor relevancia.*

No obstante, el hecho de que el gobierno bien pudiera representar un caso excepcional que tuviera muy poca relación con otros sectores me llevó a solicitar un nuevo análisis a Hay/McBer para evaluar la relevancia de la competencia emocional en los puestos directivos y ejecutivos del mundo empresarial. Y sus resultados, basados en la investigación de cientos de altos ejecutivos procedentes de quince multinacionales diferentes —entre las que se hallaban IBM, PepsiCo y Volvo, por ejemplo—, fueron realmente sorprendentes.

Según parece, la única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos "estrella" de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, es decir, *la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias*

más relevantes y forjarse una "'visión global" que permita planificar estrategias de acción para el futuro.

Exceptuando, pues, este último caso, la superioridad técnica o intelectual parece tener escasa importancia para el éxito en el desempeño de las funciones directivas. No cabe la menor duda de que, en el nivel de la alta dirección, todo el mundo precisa de un mínimo de competencias cognitivas, pero el hecho de destacar en ellas no garantiza, en modo alguno, el desempeño excelente.

Así pues, la diferencia existente entre los directivos sobresalientes y los mediocres hay que buscarla en el campo de las competencias emocionales. Por esto los *directivos más destacados son diestros en habilidades tan marcadamente emocionales como la capacidad de influir en los demás, el liderazgo, la conciencia política, la confianza en sí mismos y la motivación de logro*. No resulta aventurado concluir que, como regla general, el 90% del éxito del liderazgo depende de la inteligencia emocional.

Resumiendo, pues, la competencia emocional tiene el doble de importancia que las habilidades meramente cognitivas en el desempeño óptimo de cualquier profesión, algo que en los niveles superiores resulta todavía más acusado.

Las aptitudes mágicas

Donald Peterson, expresidente de la Ford Motor Company, trataba de encontrar una americana deportiva de la talla 43, una talla bastante infrecuente, y llamó para ello a Patrick McCarthy, un experto vendedor de ropa masculina de los almacenes Nordstrom, de Seattle. Pero, después de buscar en el almacén, McCarthy tampoco pudo dar con ella, de modo que Peterson se vio obligado a buscar en vano la prenda por las tiendas de la vecindad. Pocos días después, McCarthy hizo gala de su destreza casi mágica llamando por teléfono a su cliente para decirle que finalmente había localizado la americana que estaba buscando.

McCarthy es una leyenda, el rey indiscutible desde hace quince años de los vendedores de su empresa, poseedora, por cierto, de una reputación intachable de buen servicio al cliente. Una de las razones de que su cartera de ventas gire en torno a los seis mil clientes es que no se limita a atenderles cuando visitan el establecimiento sino que también les llama cuando recibe alguna prenda que cree que puede interesarles. A veces, ha llegado a telefonear a las familias de algunos de sus clientes sugiriéndoles posibles regalos cuando se aproxima su cumpleaños o su aniversario de boda. El volumen de ventas anual de McCarthy, que supera el millón de dólares,

contrasta poderosamente con los 80.000 dólares promedio del sector, y evidencia a todas luces la extraordinaria importancia, en términos económicos, que supone la contratación o el mantenimiento de personas diestras en este tipo de competencias emocionales.

Un innovador estudio realizado sobre miles de trabajadores que abarca el amplio espectro que va desde los carteros hasta los abogados nos proporciona una excelente estimación de la importancia económica de los trabajadores "estrella". El estudio, efectuado por John Hunter (experto de la Universidad del Estado de Michigan en este campo) y Frank Schmidt y Michael Judiesch (ambos de la Universidad de Iowa), *comparaba el rendimiento de los trabajadores "estrella", es decir, de los que ocupan el 1% superior de la lista (como Patrick McCarthy) con el de los trabajadores mediocres, encontrando un valor económico que aumenta en función de la complejidad del trabajo*:

• En los trabajos más sencillos —como obreros u oficinistas, por ejemplo—, los que ocupan el 1 % superior rinden tres veces más que quienes se hallan en el 1 % inferior.

• En los trabajos de complejidad media —como mecánicos o vendedores, por ejemplo—, los trabajadores "estrella" son doce veces más productivos que quienes ocupan el nivel inferior, es decir, que una sola persona que se halle en la cúspide equivale a doce de los que están en el escalón más bajo.

• Entre las profesiones más complejas —como agentes de seguros, jefes de contabilidad, abogados y médicos, por ejemplo—, el valor económico añadido de los profesionales que ocupan el 1% superior llega al 127% (¡y hay que señalar que, en este caso, la comparación no se realizó con quienes ocupaban los niveles inferiores de la escala sino con los que se hallaban en los niveles intermedios!).

El valor económico de la competencia emocional en los puestos directivos

El ascenso de un director general que trabajaba en una filial de un gran complejo industrial suramericano desencadenó una lucha entre sus seis posibles sucesores que terminó destruyendo su unidad como equipo directivo. Esta situación llevó a la empresa a requerir los servicios de una asesoría para poder determinar las ventajas y los inconvenientes de cada uno de ellos y poder así disponer de más elementos de juicio para decidir quién ocuparía el puesto vacante.

El ejecutivo número 1 era el que tenía más experiencia, parecía ser el más inteligente del grupo y habría sido, sin duda, el elegido en el caso de que la empresa se hubiera atenido a los criterios habituales. Pero lamentablemente

carecía de las cualidades sociales y personales propias de la inteligencia emocional. El ejecutivo número 2 parecía un candidato idóneo, pues poseía una gran experiencia al tiempo que una notable inteligencia emocional. Y el número 3, por su parte, superaba francamente en inteligencia emocional a sus compañeros pero se hallaba en ligera desventaja en lo que respecta a la experiencia y el CI. La decisión final —que llevó a la elección del ejecutivo número 3— tuvo en consideración que una de las principales tareas del nuevo director general sería la de volver a poner en marcha al equipo ejecutivo, una tarea que exigía un elevado grado de eficacia interpersonal. *Según explicó el asesor contratado: «la notable inteligencia emocional del nuevo director general facilitó su aceptación por parte de los ejecutivos que aspiraban al puesto*». Bajo su dirección —añade el asesor— la compañía «ha llegado a convertirse en la más eficaz del país en su sector y ha alcanzado las cotas de productividad más elevadas de toda su historia».

Es razonable pues que, si la inteligencia emocional de quienes ocupan los puestos más elevados es capaz de propiciar este tipo de logros, se cuide mucho este aspecto, porque la trascendencia económica de su actividad es mucho mayor que la de los administrativos, pongamos por caso. En los casos más extremos, los directores generales "estrella" pueden llegar a multiplicar por millones los beneficios de una gran empresa, mientras que los más torpes, por su parte, pueden terminar abocándola al desastre.

En los trabajos propios de los niveles inferiores, que no requieren tanta complejidad, existe una relación más o menos directa entre las habilidades cognitivas de la persona y su desempeño laboral, de tal modo que el operario de una máquina o el oficinista inteligente, harán mejor su trabajo que quienes no sean tan brillantes. Pero, como ya hemos visto en el capítulo 2, en los niveles más complejos —como ejecutivos, ingenieros y científicos, por ejemplo—, el CI y la destreza práctica no son adecuados predictores; no son más que habilidades umbral para acceder a esos puestos pero no nos permiten determinar quiénes acabarán sobresaliendo en el desempeño de su profesión.

El análisis realizado por Hunter en torno a la extraordinaria diferencia existente entre el rendimiento económico de los peores profesionales y los mejores en los trabajos más complejos demuestra que la inteligencia emocional no constituye un factor subsidiario sino la esencia misma del desempeño de los trabajadores "estrella".

¿Cuál es el valor de un trabajador "estrella"?

Un pequeño equipo de jefes de venta de la RCA aumentó su volumen anual de ventas en más de diez millones de dólares. Pero no fue porque tuvieran un mayor conocimiento técnico sino simplemente porque poseían un buen abanico de habilidades interpersonales.

Este caso forma parte de los miles recogidos por Lyle Spencer Jr., discípulo de *McClelland* y director de investigación y tecnología de la Hay/McBer de Boston. Pero ¿cuál es, en suma, la razón que explica el apabullante éxito de estos directivos?

Según me relató el mismo Spencer: «La mayor parte de los jefes de ventas se limitan a pasar el menor tiempo posible con sus clientes, el tiempo estrictamente necesario para asegurarse de que quedan satisfechos. Pero los trabajadores "estrella", por su parte, no se limitan a mantener su cartera de clientes sino que tratan de aumentarla pasando mucho más tiempo con ellos, cuidándoles, invitándoles y explicándoles las ventajas de las nuevas tecnologías y de los nuevos productos. En este caso, lo más importante, sin duda, es el modo como consolidan la relación con sus clientes, tratando de incidir en los aspectos que más les interesan y entusiasman, y sabiendo adaptar las características del producto a las necesidades y los deseos de aquéllos».

Uno de los campos en los que curiosamente más incide la inteligencia emocional es el de la programación informática, un campo en el que la eficacia de la elite que ocupa el 10% superior es un 320% mayor que la de los programadores promedio, algo que, en el caso de las *rara avis* que conforman el 1% más elevado ¡llega a alcanzar el 1.272%!

«Pero las habilidades —prosigue Spencer— que marcan la diferencia en el ámbito de la programación informática no son estrictamente técnicas sino que tienen que ver con la capacidad de trabajar en equipo. En este sentido, los mejores siempre están dispuestos, por ejemplo, a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. Son personas, en suma, que no compiten sino que colaboran.»

Los beneficios económicos de estas competencias son ciertamente espectaculares. En un estudio realizado con vendedores de cuarenta y cuatro de las empresas enumeradas en Fortune 500 —que incluía a AT&T, IBM y PepsiCo, por ejemplo—, Spencer trató determinar el valor exacto de los mejores vendedores comparados con los vendedores promedio, descubriendo que, mientras que la media no superaba los 3 millones por persona, el 10%

superior alcanzaba los 6,7 millones de dólares, es decir, más del doble. Y si tenemos en cuenta que, en aquella época, el salario medio de un vendedor giraba en torno a los 42.000 dólares al año, ello significa que el valor añadido de los trabajadores "estrella" era de 3,7 millones de dólares ¡cuarenta y ocho veces su salario!"

El punto crítico

Las competencias no aparecen aisladas sino en grupos. Y el hecho es que, para que una persona alcance una actuación descollante, no basta con que destaque en uno de esos grupos sino que debe hacerlo en varios a la vez. David *McClelland* descubrió que los trabajadores "estrella" no sólo demuestran un talento singular —como, por ejemplo, la iniciativa o la influencia— sino que también presentan una especial fortaleza en cada uno de los cinco grandes dominios en que anteriormente categorizábamos la inteligencia emocional (***conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatia y habilidades sociales***).

Sólo cuando la persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance lo que *McClelland* denominó el «***punto crítico***», una condición que permite descollar como trabajador "estrella" y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas.

«Cuando usted alcanza el "***punto crítico***" aumentan considerablemente las probabilidades de que su actuación sea más que destacada —explica Mary Fontaine en relación a sus estudios sobre IBM y PepsiCo—. El "punto crítico" puede depender de la frecuencia con que uno acredite las competencias más importantes, de su grado de desarrollo o de lo adecuadamente que sea capaz de manifestarlas.»

El 87% de los ejecutivos de PepsiCo que alcanzaron el "***punto crítico***" —*es decir, que estaban fuertes en no menos de seis de los distintos aspectos que configuran la totalidad del abanico de las competencias emocionales*— se hallaba en el tercio superior de la clasificación de rendimiento de la empresa (tal como se reflejó en las bonificaciones salariales que recibieron).

Y estas competencias emocionales no sólo sirven para predecir adecuadamente el éxito en las delegaciones de la compañía enclavadas en los Estados Unidos sino también en el resto del mundo (como mostraba también este mismo estudio con el 82% y el 86% de los ejecutivos de las delegaciones de la empresa en Europa y Asia, respectivamente).

Por otra parte, la carencia de estas competencias demostró tener consecuencias nefastas. En Europa, por ejemplo, los ejecutivos que carecían de ellas sólo mostraron un índice sobresaliente el 13% de las ocasiones, una cifra que, en el caso de Asia, era tan sólo del 11% mientras que en América llegaba al 20%.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grandes grupos siguientes:

- *Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad*.
- *Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.*
- *Empatia, confianza en uno mismo y capacidad de alentar al desarrollo de los demás.*

Los jefes de departamento dotados de estas cualidades suelen superar un 15 y un 20% en sus estimaciones de rendimiento laboral mientras que los que carecen de ellas suelen quedar un 20% por debajo de ellas.

Pero, como demostró una investigación llevada a cabo en cierta compañía aseguradora, el "punto crítico" no sólo es importante en el caso de los ejecutivos. En este sentido, el volumen de las ventas de los agentes que presentan carencias más acusadas en el campo de la inteligencia emocional —como la confianza en uno mismo, la iniciativa y la empatia— no superó los 54.000 dólares mientras que el de aquéllos que poseen entre cinco y ocho de estas competencias clave alcanzaron una cifra muy superior que giraba en torno a los 114.000 dólares.

Las pérdidas provocadas por la movilidad laboral

Del mismo modo que la competencia emocional aumenta claramente el valor añadido de nuestro trabajo, su ausencia comporta también el elevado coste de la movilidad laboral. Lyle Spencer ha estimado que *el coste real para una empresa del abandono de uno de sus empleados equivale a un año completo de su sueldo*. Y este precio no sólo se debe al hecho de tener que buscar un sustituto sino también a que, durante todo ese tiempo, la empresa debe seguir ofreciendo el mismo nivel de servicio a sus clientes y a la disminución del rendimiento de quienes tienen que hacerse cargo de la formación del nuevo empleado.

Así pues, el coste real del abandono de muchos empleados resulta —aunque se trate de puestos muy poco remunerados— muy elevado. Por ejemplo, el promedio estimado de la movilidad laboral en el campo de los seguros y el comercio supera el 50% anual, especialmente entre los nuevos empleados. Pero cuando el empleado que abandona su puesto es un alto

ejecutivo, los costes pueden llegar a ser extraordinarios, ya que el dinero que debe pagar una empresa por reemplazar a un ejecutivo se cifra en torno a los cientos de miles de dólares.

En cierta firma de refrescos de consumo mundial se utilizaron métodos convencionales —que ignoran las competencias emocionales— para seleccionar a los jefes de sección, con el resultado de que el 50% de ellos sólo permanecieron en su puesto durante dos años (en la mayor parte de los casos por no desempeñar adecuadamente sus funciones), a lo que hay que añadir que el proceso de selección tuvo un coste global cercano a los 4 millones de dólares. Sin embargo, cuando la empresa comenzó a tener en cuenta también competencias tales como la iniciativa, la confianza, el liderazgo etcétera, el promedio de permanencia aumentó considerablemente y, en un plazo de dos años, sólo hubo un 6% de jefes de sección que dejaron su puesto de trabajo."

Consideremos ahora tres casos, todos ellos relacionados con el campo de las ventas, aunque en sectores industriales muy diferentes. Los agentes de ventas seleccionados por L'Oréal, el gigante de la cosmética, basándose en la inteligencia emocional, permanecieron en su puesto de trabajo, a lo largo del primer año, un 63% más que aquéllos otros que habían sido seleccionados ignorando este tipo de competencias. El 90% de los representantes que acababan de ser contratados por una conocida empresa informática en función de su competencia emocional concluyeron su periodo de formación, mientras que sólo lo hicieron el 10% de quienes no habían sido seleccionados atendiendo a este criterio. Los vendedores de cierta industria nacional del sector del mueble que habían sido contratados en función de sus competencias emocionales clave experimentaron, durante su primer año de trabajo, una tasa de abandono un 50% inferior a la de aquéllos que habían sido contratados en función de otros criterios.

El fracaso del director general

Después de asistir a una de mis conferencias sobre inteligencia emocional, el director general de cierta empresa —una de las más importantes de su sector— me confesó la razón por la cual, en lugar de ascender al jefe de contabilidad —que llevaba muchos años trabajando en la empresa—, acabó despidiéndole: «Tenía un talento extraordinario —dijo—, era intelectualmente brillante y poseía una mente muy incisiva. No tenía parangón en el manejo del ordenador y era un auténtico mago con los números. Por ello, a fin de cuentas, era jefe de contabilidad.

»Pero a pesar de todo ello, hubiera sido un pésimo jefe, porque no era una persona especialmente agradable sino que solía mostrarse brusco y desconsiderado. Y en la interacción con los grupos se mostraba torpe, carecía de toda sensibilidad e incluso adolecía de toda vida social, hasta el punto de que, a los cuarenta y cinco años, se hallaba completamente solo, no tenía amigos y pasaba todo el tiempo trabajando. Era, en suma, una persona unidimensional, razón por la cual acabé despidiéndole.

»Si sólo hubiera poseído —prosiguió mi interlocutor— el 5% de las habilidades que usted ha enumerado, hoy en día seguiría en su puesto de trabajo.»

Este ejemplo encaja perfectamente con las conclusiones de una investigación realizada con altos ejecutivos que habían acabado fracasando y que compartían los siguientes rasgos:

• ***Rigidez***: Incapacidad para adaptarse a los cambios de la política de la empresa e incapacidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar. *Se trata, en suma, de personas que no han desarrollado la capacidad de escuchar y de aprender.*

• ***Relaciones muy pobres***: Entre los factores más frecuentemente citados se hallan *las críticas muy severas, la insensibilidad o las exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.*

Estos rasgos demostraron ser verdaderos obstáculos hasta para los ejecutivos más brillantes y dotados. Cierto ejecutivo se refirió a un colega fracasado del siguiente modo: «Es un gran estratega y posee un elevado sentido de la ética pero desprecia a las personas y sólo sabe demostrar su inteligencia menospreciando a los demás. Son muchas las personas que han tratado de ayudarle a superar esta desventaja pero, hasta el momento, parece tratarse de un caso perdido».

La ***flexibilidad*** constituye el opuesto de la rigidez. «*El liderazgo ágil y la capacidad para recurrir a diferentes estilos directivos con personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa —desde los vendedores hasta la alta dirección— exigen una buena dosis de empatia y autocontrol emocional. Y la flexibilidad resulta imprescindible para el liderazgo y la formación*.» Como dijo Patrick O'Brien, antiguo vicepresidente de ventas para Norteamérica de la Johson Wax: «*en nuestra opinión, la falta de flexibilidad constituye un gran obstáculo para avanzar*».

En este sentido, la diferencia existente entre los directivos que triunfan y los que fracasan suele girar en torno a dos de las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación.

• ***Autocontrol***: Los jefes que fracasan soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El ejecutivo con éxito, por su parte, no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas sino que aun en medio de la crisis, mantiene su serenidad, su confianza y su responsabilidad.

• ***Responsabilidad***: El grupo de los fracasados suele reaccionar defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentando descargar su responsabilidad sobre otras personas. *Los triunfadores, por su parte, asumen sus responsabilidades, admiten sus posibles fallos y errores, toman medidas para solucionar los problemas y siguen adelante sin dar más vueltas a lo ocurrido.*

• ***Fidelidad:*** *Los errores suelen estar ligados al exceso de ambición, el deseo de seguir adelante a expensas de los demás*. Los directivos que triunfan más muestran, por el contrario, un profundo interés por las necesidades de sus subordinados y colegas y por las exigencias concretas de la tarea que estén llevando a cabo y conceden a todo ello más importancia que el hecho de tratar de impresionar a toda costa a su propio jefe.

• ***Habilidades sociales:*** Los líderes que fracasan son poco empáticos y sensibles, y de este modo suelen exhibir un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia hacia sus subordinados. Y, aunque hay algunos que de vez en cuando se muestren encantadores e incluso parezcan estar interesados en los demás, esto termina revelándose como una mera fachada. *Los directivos triunfadores, por su parte, se muestran empáticos y sensibles, y son considerados y respetuosos con todo el mundo, tanto superiores como subordinados.*

Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: La insensibilidad y las estrategias manipuladoras de los directivos fracasados revelan en suma, su incapacidad para establecer una red de cooperación y relaciones provechosas. Los directivos con éxito, por su parte, son mucho más capaces de aprovechar la diversidad y de llevarse bien con casi todo el mundo.

El talento más característico de nuestro tiempo: La visión de conjunto

Claudio Fernández—Aráoz, delegado en Buenos Aires de Egon Zehnder International y encargado como "cazatalentos", llevó a cabo un estudio comparativo entre doscientos veintisiete ejecutivos de éxito y un grupo de veintitrés que habían terminado fracasando. Su investigación demostró que éstos últimos no habían fracasado por falta de inteligencia o de habilidades técnicas —ya que todos ellos poseían un elevado CI y una sólida formación

técnica— sino que su carencia más patente tenía que ver —en todos los casos— con las competencias propias de *la falta de inteligencia emocional (arrogancia, excesiva confianza en sus recursos intelectuales, incapacidad para adaptarse a las fluctuaciones ocasionalmente desorientadoras de la economía de su ámbito geográfico y desprecio por la colaboración y el trabajo en equipo)*.

Las investigaciones similares realizadas en torno al éxito y el fracaso de los ejecutivos llevadas a cabo en Alemania y Japón han revelado la presencia de la misma pauta, ya que no se trata tanto de una carencia ligada al CI o la cualificación técnica como a la falta de inteligencia emocional. Las tres cuartas partes de los directivos fracasados de Alemania parecen mostrar alguna carencia esencial en la inteligencia emocional, una cifra que, en el caso de Japón, parece ser ligeramente superior al 50%.

En el caso de Suramérica, el déficit de la inteligencia emocional parece ir también acompañado de un cierto grado de fracaso pero sin alcanzar, no obstante, la importancia que tiene en Alemania y Japón. Como me dijo Fernández—Aráoz: «En los últimos años, Suramérica ha experimentado cambios extraordinarios, como la inflación desbocada, la inestabilidad política, el paso de una economía controlada a otra liberal etcétera. Y, cuando las cosas cambian tan rápidamente —a veces de un día para otro—, la experiencia no parece ser tan importante como la flexibilidad. En estas circunstancias es preciso mantener un contacto muy estrecho con las personas con quienes se trabaja, con los clientes, con los proveedores y con todo el mundo simplemente para poder estar al tanto de lo que ocurre. Continuamente aparecen nuevas empresas, nuevas fusiones, nuevas tecnologías y nuevas reglas. Y hemos constatado que, en esta atmósfera tan inestable, la falta de inteligencia emocional termina abocando inevitablemente al fracaso. Y ésta es una lección que todos deberíamos aprender».

O, como resumía Kevin Murray, jefe de prensa de la British Airways: «*las empresas que deben afrontar grandes cambios son las que más necesitan de la inteligencia emocional*».

El principio de Peter: demasiada universidad y poca guardería

Un joven ingeniero que había terminado la carrera con unas calificaciones excelentes entró a trabajar en una empresa dedicada a la ingeniería medioambiental de la que no tardó en ser despedido. Y es que «aunque desempeñaba brillantemente su trabajo —me comentó su jefe—, era incapaz de cumplir las órdenes que se le daban. Por más que se le dijera cómo debía

llevar a cabo un determinado proyecto, él siempre lo hacía a su modo y, cuando se le recriminaba por no haberse atenido a las especificaciones dadas, reaccionaba a la defensiva. Era incapaz de aceptar una crítica y todo lo tomaba como si se tratara de un ataque personal.

»También hacía caso omiso a las peticiones de ayuda de sus compañeros, aduciendo que se hallaba demasiado ocupado con su trabajo, una actitud que le granjeó la enemistad de todo el mundo hasta el punto de que, cuando fue él quien necesitó ayuda, nadie quiso prestársela.»

El elevado CI y la experiencia técnica pueden tener un efecto paradójico entre las personas más prometedoras que terminan fracasando. En este sentido, un estudio realizado con jefes que habían tenido cierto éxito y habían acabado fracasando determinó que, en su mayor parte, eran técnicamente brillantes, destacando también el hecho de que sus habilidades técnicas habían sido precisamente la causa determinante de su ascenso a un puesto directivo.

Pero, no obstante, una vez que habían alcanzado esta posición, su misma experiencia técnica acababa convirtiéndose en un lastre porque su arrogancia resultaba ofensiva para sus compañeros, al tiempo que le llevaba a ejercer un control opresivo sobre sus subordinados.

Ésta es una aplicación del "***principio de Peter***" *—que afirma que la gente se ve promocionada hasta su nivel de incompetencia—* al mundo laboral. Porque el hecho de que la persona que asciende a causa de sus conocimientos técnicos se encuentra súbitamente en la situación, nueva para él, de tener que dirigir a otras personas, es algo que explica por qué el entorno laboral se halla tan saturado de malos jefes.

El principio de Peter nos permite explicar por qué tanta gente desconsiderada o, dicho de otro modo, interpersonalmente inepta, ocupa tantos puestos directivos en las empresas de todo el mundo. El error consiste en asumir que las capacidades singulares de una persona necesariamente deben ir acompañadas de una adecuada capacidad de liderazgo. «Yo lo denomino el efecto Michael Jordan —me explica Paul Robinson, director del Sandia National Laboratories—, algo que podemos constatar de continuo en los laboratorios científicos y que nos lleva a tratar de reemplazar a un directivo que acaba de abandonar la empresa con un sustituto elegido de entre nuestros mejores científicos.

»Pero ¿qué ocurriría si los Chicago Bulls se quedaran sin entrenador y decidieran que este puesto debería ocuparlo Michael Jordan? No cabe la menor duda de que Jordan es un excelente jugador de baloncesto, tan bueno que el juego parece surgir de él de un modo casi mágico... pero es muy probable que, por este mismo motivo, ni siquiera se pregunte cómo logra hacer las cosas con que nos deleita en el campo de juego y que, en consecuencia, no sea el mejor

de los entrenadores. Por otra parte, a los Chicago Bulls parece no irles muy bien cuando Michael Jordan se sienta en el banquillo y no está en el parqué. Es muy necesario, pues, que los científicos más destacados sigan trabajando en los laboratorios y no pasen a trabajar en los despachos.»

Como me decía Ira Stepanian, director general retirado del BankBoston, para tratar de eludir este problema «*tenemos que reconocer que algunas personas pueden ser excelentes profesionales que aman su trabajo pero también directivos muy incompetentes. A falta de estas habilidades sociales, las personas nunca podrán triunfar en los niveles superiores. Hay que tratar, por tanto, de evitar que caigan en el error del principio de Peter y permitir, por el contrario, que sigan desarrollando su propia vocación* ».

Este principio resulta aplicable a todo tipo de trabajos. Digamos, en este sentido que, en cierta ocasión, Patrick *McCarthy* —el vendedor del que hablábamos anteriormente— se vio ascendido a jefe de sección, cargo que terminó abandonando al cabo de un año y medio para volver a las ventas porque, como él mismo dijo: «soy un buen vendedor y me siento muy a gusto con ello».

La insociabilidad de la informática: La incapacidad aprendida

«Las personas que trabajan en el campo de la tecnología informática —me comentaba un ejecutivo de Hitachi Data Systems poseen un elevado nivel de destreza técnica pero carecen de competencias interpersonales como la empatia y las capacidades sociales. Las anécdotas que se cuentan en nuestra industria revelan que la gente que trabaja en este sector no suele llevarse especialmente bien con quienes trabajan en otras secciones.»

Antes creía que estos comentarios reflejaban una especie de prejuicio cultural, un estereotipo negativo de la "insociabilidad informática", una creencia en la que subyacía la suposición de que la inteligencia emocional y el CI son capacidades fundamentalmente independientes.

Pero un amigo de la facultad que hoy en día trabaja en el MIT me sugirió que, en el extremo superior de la escala del CI, solemos tropezar con una ostensible falta de habilidades sociales, algo que Stephen Rosen, físico teórico y director de un proyecto científico que estudia las razones del fracaso de las carreras de algunos científicos, denomina "***incapacidad aprendida***"*." «Cuanto más inteligentes son —prosigue Rosen— mayor es también su incompetencia emocional y social. Es como si el músculo intelectual se hubiera fortalecido a expensas de los músculos de las competencias personal y social.*»

El dominio de las habilidades técnicas exige largas horas de trabajo en soledad, que frecuentemente comienzan en torno a la temprana edad de diez años, un período de la vida en el que las personas normales aprenden, gracias a la interacción con los amigos, habilidades sociales indispensables. En este sentido, la elección de oficio también desempeña un papel muy importante. Es por ello por lo que las personas que se sienten atraídas hacia campos que exigen un alto nivel de esfuerzo cognitivo —como la informática o la ingeniería, por ejemplo—, lo hacen «en parte, porque uno no tiene que relacionarse con sus emociones», señala Robert E. Kelley, psicólogo de la Carnegie—Mellon University. «Éste es uno de los motivos por el que las personas ariscas se sienten atraídas por campos como la ingeniería, en donde uno puede ser muy huraño y estar dotado de muy pocas habilidades sociales con tal de que, desde un punto de vista exclusivamente intelectual, cumpla adecuadamente con su cometido.»

Pero esto no significa, obviamente, que todos los científicos con un elevado CI sean unos incompetentes sociales sino tan sólo que las habilidades propias de la inteligencia emocional rendirán un provecho considerable, especialmente en un tipo de profesión donde la cantidad de jefes sobresalientes —es decir, de gente que posea una elevada formación científica y una alta competencia social— es relativamente escasa.

Un inusual estudio llevado a cabo en Berkeley en los años cincuenta sometió a ochenta estudiantes de doctorado a una batería de tests de CI y de personalidad, así como a una serie de entrevistas con psicólogos que trataban de valorarles en aspectos tales como la madurez, el equilibrio emocional, la sinceridad y la eficacia interpersonal.

Cuarenta años más tarde, cuando aquellos estudiantes alcanzaron la edad de sesenta años, se vieron sometidos a una nueva evaluación. El seguimiento llevado a cabo en 1994 estimaba el éxito en la carrera de cada persona según los informes y valoraciones realizadas por expertos en su propio campo y fuentes tales como American Men and Women of Science. El estudio demostró que las habilidades propias de la inteligencia emocional eran cuatro veces más importantes que el CI a la hora de determinar el prestigio y el éxito profesional, hasta en dominios estrictamente científicos.

Como comentaba un ingeniero que trabajó en Exxon: «*la diferencia no radicaba tanto en su historial académico —porque todos habían sido estudiantes sobresalientes— como en cualidades personales tales como la perseverancia, la capacidad de encontrar un mentor adecuado o estar siempre dispuestos a trabajar más duro y a invertir más tiempo de la cuenta*». O como dijo Ernest O. Lawrence, el premio Nobel que fundó en Berkeley los laboratorios

PSIKOLIBRO

que llevan su nombre: «*en el campo de la ciencia, la excelencia no radica tanto en la experiencia técnica como en el carácter*».

Se buscan técnicos apasionados e intuitivos

Todas estas evidencias han espoleado a las universidades a asegurarse de que los nuevos ingenieros y científicos que accedan al mundo laboral sean más competentes en el campo de la inteligencia emocional. En opinión de Phil Weilerstein, director de la National Collegiate Inventors and Innovators: «Los ingenieros del futuro necesitarán algo más que sentarse en un despacho tranquilo de General Dynamics y diseñar el plano de un motor, que es lo que se les ha enseñado hasta la fecha; deberán *ser lo bastante ágiles como para cambiar de trabajo cada tres, cuatro o cinco años; deberán saber la forma de desarrollar y llevar a la práctica sus ideas en equipo, saber vender sus ideas, aceptar las críticas y la experiencia de los demás; necesitarán, en suma, saber adaptarse.* Hasta el momento, la formación de los ingenieros ha ignorado esta clase de habilidades pero ya no puede seguir permitiéndose ese lujo».

Como me decía John Seely Brown, director de I+D de Xerox Corporation, en Silicon Valley: «La gente suele asombrarse cuando les cuento la forma como contratamos a las personas más eficaces. *En todos los años que llevo aquí, nunca he mirado el historial universitario de nadie porque las dos competencias que más valoramos son la intuición y el entusiasmo. Buscamos personas atrevidas, osadas, pero que, al mismo tiempo, se sientan seguras de sí mismas*».

¿Pero qué significa, en lo que respecta a la inteligencia emocional, ser intuitivo, apasionado, osado y, al mismo tiempo, seguro? ¿Cuáles son las capacidades humanas que más importan para el desempeño eficaz de nuestro trabajo?

Para responder con precisión a estas cuestiones, deberemos dar un paso más allá en nuestro camino e investigar cuál es el significado de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo.

PARTE II:

EL DOMINIO DE UNO MISMO

4. LA BRÚJULA INTERNA

En cierta ocasión, un buen amigo, médico de profesión, recibió la propuesta de dejar su consulta privada e invertir 100.000 dólares en un centro de salud en el que se encargaría de la dirección médica. Y la propuesta parecía muy prometedora porque el beneficio estimado al cabo de los tres años sería de unos cuatro millones de dólares.

De modo que no pudo resistirse a la tentación de un espacio en el que la gente recuperara la salud mientras disfrutaba de unas vacaciones, combinado con la posibilidad de obtener unos interesantes beneficios económicos. Así fue como mi amigo traspasó su consulta, invirtió en el proyecto y se convirtió en su director médico. Pero no tardó mucho tiempo en darse cuenta de que no había ningún proyecto médico que dirigir y acabó malgastando su tiempo tratando de vender participaciones en el negocio.

Cierto día, mientras estaba dirigiéndose hacia su nuevo trabajo, se descubrió súbitamente golpeando el salpicadero del coche y gritando: «¡Ya no puedo más! ¡Ya no puedo seguir haciendo esto!». Inmediatamente se detuvo, se tomó unos momentos para tranquilizarse y reemprendió el camino hacia el trabajo.

Un año después la sociedad quebró y, con ella, también lo hizo mi amigo.

Hoy en día admite que desde el mismo comienzo tenía la sensación visceral de que algo no iba bien, de que el proyecto era demasiado optimista y de que tenía más que ver con el negocio inmobiliario que con la medicina preventiva. Pero el hecho es que en aquella época mi amigo anhelaba un cambio y los incentivos financieros parecían tan prometedores que acabó aparcando sus dudas, cosa de la que más tarde terminó arrepintiéndose.

Es muy frecuente que la vida nos obligue a tomar decisiones arriesgadas, decisiones que nunca son tan claras como los modelos del tipo «si esto, entonces aquello» que se nos enseñan en los cursos de análisis de riesgos y toma de decisiones, en donde se insiste en el modo de afrontar las decisiones

cotidianas que tenemos que adoptar en nuestro entorno laboral como, por ejemplo, qué persona debe ascender, con qué empresa debemos fusionarnos, qué estrategia de mercado debemos adoptar o si tenemos que aceptar la oferta de algún negocio. Cuando se trata de tomar decisiones de este tipo, las sensaciones viscerales —la sensación profunda acerca de lo que está bien y lo que está mal— pueden brindarnos una información fundamental que no debemos ignorar, a menos que queramos arrepentimos más tarde o más temprano.

Más allá de los pros y los contras

En teoría, el negocio que aceptó mi amigo parecía inmejorable, pero cuestiones mucho más intangibles que las financieras —como la integridad y las capacidades de las personas con las que iba a asociarse— resultaron mucho más importantes. Y aunque no resulte fácil cuantificar estos aspectos, todos disponemos de una inmensa cantidad de "datos" relevantes en forma de corazonadas, y es bastante frecuente —como le ocurrió a mi amigo— que las ignoremos en nuestro propio perjuicio.

De los sesenta hombres de negocios con éxito vinculados a empresas con ingresos que iban desde los dos hasta los cuatrocientos millones de dólares, sólo hubo uno que admitió actuar ateniéndose a los métodos clásicos de toma de decisiones y, aun así, añadió que, para tomar la decisión final recurría a la intuición. El resto de este grupo de empresarios utilizaba sus sentimientos para confirmar (o refutar) el análisis racional o bien dejaba que sus emociones les guiaran desde el comienzo y después buscaban datos y razones que les permitiesen sostener su presentimiento visceral.

En opinión de uno de ellos: «el primer paso siempre es muy consciente, muy deliberado y muy analítico... pero, al mismo tiempo, no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente necesarios».

Otro empresario subrayó la falacia que implica el hecho de tratar de tomar decisiones exclusivamente racionales, algo que él mismo denominaba «el parche de la teoría» ya que, en su opinión, «*cuando uno actúa de ese modo y trata de ser completamente objetivo... sólo puede contar con un puñado de frías estadísticas. Pero, internamente, es como si hubiera otro tipo de criterio que sopesara todos los datos... y ese criterio tiene que ver con los sentimientos.* A veces el cerebro dice algo así como "Bien, esto va a molestar a mucha gente" y, sin embargo, hay un sexto sentido que me dice: "pero, a pesar de todo, creo que es lo más correcto". Y yo he tenido que aprender a confiar en ello».

La fuente de la sensación visceral

La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tiene un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las delgadas capas del neocórtex, el centro del pensamiento racional que se halla situado en la parte superior del cerebro. Los presentimientos, por su parte, se asientan en una región mucho más profunda, en los centros emocionales que rodean el tallo cerebral y, más en particular, en la anatomía y ramificaciones nerviosas de una estructura en forma de almendra denominada "**amígdala**". Esta red de conexiones —a la que a veces se la conoce con el nombre de "amígdala extendida"— llega hasta el centro ejecutivo del cerebro situado en los lóbulos prefrontales.

El cerebro almacena los diferentes aspectos de una experiencia en distintas regiones cerebrales (la fuente de la memoria está codificada en una zona, las imágenes en otra, los sonidos en una tercera etcétera) y *la amígdala, por su parte, es el lugar en el que se almacenan las emociones que nos suscita una determinada experiencia.* De este modo, toda experiencia que haya despertado en nosotros una determinada reacción emocional —por más sutil que ésta sea— parece quedar codificada en la amígdala.

Así pues, en tanto que almacén de todos los sentimientos ligados a nuestras experiencias, la amígdala nos bombardea de continuo con este tipo de información, de modo que, siempre que aparezca alguna preferencia —ya sea la de pedir *risotto* en lugar de lubina o la sensación de que debemos renunciar a participar en un negocio—, nos hallamos invariablemente ante un mensaje de la amígdala. Del mismo modo, los circuitos nerviosos ligados a la amígdala —especialmente los nervios conectados con las visceras— nos proporcionan una respuesta somática —una "sensación visceral"— de la decisión que debemos tomar.

Como ocurre con el resto de elementos de la inteligencia emocional, esta capacidad va consolidándose a medida que acumulamos nuevas experiencias. Como decía un empresario de éxito que participaba en una investigación realizada en la Universidad de California del Sur: «*Hay personas que tienen esa sensación cenestésica... Y creo que los jóvenes tienen menos intuiciones que los adultos debido a su menor acumulo de experiencias...* Es como si su estómago les dijera algo y se produjese una reacción química en el cuerpo, espoleada por la mente, que tensase los músculos de la región abdominal, como si su estómago dijera: "Hummm, esto no me parece bien"».

La expresión clásicamente utilizada para referirse a este tipo de sensibilidad que nos orienta es la de sabiduría y, como podremos comprobar, la gente que ignora o desdeña los mensajes procedentes de este almacén vital suele terminar lamentándolo.

El abogado que no podía tomar decisiones

Antonio Damasio, neurólogo de la Universidad de Iowa, tuvo un paciente que era un brillante abogado al que hacía pocos años se le había diagnosticado un pequeño tumor en los lóbulos prefrontales. La intervención quirúrgica destinada a solucionar el problema resulto todo un éxito, salvo que el cirujano seccionó accidentalmente las conexiones nerviosas que conectaban los lóbulos prefrontales con la **amígdala**, un hecho cuyas consecuencias fueron tan sorprendentes como trágicas porque, si bien no parecía experimentar ninguna deficiencia cognitiva, no sólo era incapaz de seguir desempeñado su trabajo sino que acabó abandonándolo, divorciándose e incluso perdiendo su casa.

En un determinado momento, el abogado solicitó la ayuda de Damasio, que se quedó desconcertado al descubrir que, según los primeros exámenes neurológicos realizados, todo parecía perfectamente normal. Pero cierto día se dio cuenta de que, al formular al paciente la sencilla pregunta: «¿cuándo tendremos nuestra próxima cita?», su paciente se perdía en todo lujo de detalles acerca de los pros y contras que tenía cada una de las posibles horas en que podían concertar la cita durante las dos próximas semanas, sin poder llegar a decidir cuál sería el momento más adecuado.

Entonces fue cuando Damasio se percató del verdadero problema de su paciente, que no parecía tener sensación alguna de sus pensamientos y, en consecuencia, carecía de preferencias al respecto. La conclusión que extrajo Damasio de este hecho fue que nuestras mentes no están organizadas como un ordenador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. *En lugar de ello, la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el poso emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o de sensación visceral.*

Esta sensación acerca de lo que es correcto y de lo que es incorrecto—una sensación, por otra parte, arraigada en lo más profundo de nuestro cuerpo—forma parte del continuo trasfondo de sentimientos que impregnan nuestra vida. Porque, del mismo modo que hay una corriente continua de pensamientos, también existe una corriente continua de sentimientos. La noción de que existe un "*pensamiento puro*", es decir, una racionalidad ajena a los sentimientos, no es más que una ficción, una ilusión basada en nuestra falta de atención hacia

los estados de ánimo sutiles que nos acompañan a lo largo de toda la jornada. El pensamiento y el sentimiento se hallan inextricablemente unidos y, en consecuencia, *albergamos sentimientos sobre todo lo que hacemos, pensamos, imaginamos o recordamos.*

Pero aunque este sustrato emocional sea muy sutil, no debemos concluir por ello que carece de importancia. Con ello no estoy diciendo, obviamente, que debamos sopesar los hechos atendiendo exclusivamente a los sentimientos, sino tan sólo que debemos tenerlos en cuenta. La conexión con nuestros sentimientos nos proporciona una información esencial que puede resultar vital para navegar adecuadamente a través de la vida. *Esta sensación de "corrección" o "incorrección" es capaz de indicarnos si lo que estamos haciendo se ajusta o no a nuestras preferencias, a los valores que nos guían y a nuestra sabiduría vital.*

El poder de la intuición: los primeros treinta segundos

Las personas encargadas de conceder créditos deben ser capaces de percibir si algo no funciona adecuadamente a pesar de que las cifras que manejen parezcan absolutamente correctas; los ejecutivos, por su parte, tienen que decidir si un nuevo producto merece la inversión de tiempo y de dinero que parece requerir; hay quienes se ven obligados a decidir entre los posibles candidatos a un puesto de trabajo, seleccionando a aquéllos que parezcan más compatibles para integrar un determinado equipo. En cualquiera de estos casos, la decisión deberá tener en cuenta la sensación intuitiva de lo que es adecuado y lo que no lo es.

De hecho, entre los tres mil ejecutivos que participaron en un estudio sobre el proceso de toma de decisiones, quienes se hallaban en los niveles más elevados eran también los que más se servían de la intuición para adoptar una decisión. Como dijo un empresario de éxito: «*una decisión intuitiva no es más que un análisis lógico efectuado a nivel inconsciente... en el que, de algún modo, el cerebro calibra todas las posibilidades hasta dar con una decisión ponderada que nos permite determinar la acción más correcta*».

En el entorno laboral, la intuición desempeña un papel fundamental. En este sentido, Bjorn Johansson, director de una empresa especializada en conectar a ejecutivos del más alto nivel con empresas multinacionales, me decía: «Este negocio es intuición desde la "a" hasta la "zeta". Primero tenemos que evaluar la química de una empresa, sopesar las expectativas y cualidades personales de los directores generales, el clima interpersonal que fomenta y la "política" de la organización. Tenemos que comprender cómo funcionan los

diferentes equipos de trabajo y cómo se relacionan entre sí, porque cada empresa posee lo que podríamos definir como un "aroma" característico, una cualidad distintiva que es posible llegar a percibir».

Una vez que Johansson identifica este «aroma», procede a valorar a los posibles candidatos. Y la decisión final es francamente intuitiva: «A los treinta segundos del inicio de la entrevista, sé si la química del candidato se ajusta a la de mi cliente. Obviamente, también debo tener en cuenta su carrera profesional, sus referencias y otras cuestiones similares. Pero el hecho es que, si no franquea la primera barrera impuesta por la sensación intuitiva, no me preocupo en seguir adelante pero, por el contrario, ¡si mi cerebro, mi corazón y mi estómago, me dicen que ésa es la persona adecuada, es a ella a quien acabaré recomendando».

Y todo esto se ajusta perfectamente a las conclusiones de las investigaciones realizadas en Harvard, según las cuales las personas pueden experimentar intuitivamente, en los primeros treinta segundos de un encuentro, la impresión básica que tendrán a los quince minutos... o al cabo de medio año. Cuando la gente, por ejemplo, contemplaba fragmentos de sólo treinta segundos de duración de conferencias de diferentes profesores, eran capaces de evaluar su destreza con una exactitud aproximada del 80%."

Esta sensibilidad intuitiva instantánea podría ser el vestigio de un primitivo y esencial sistema de alarma cuya función consistía en advertirnos del peligro y que sigue perviviendo actualmente en sentimientos tales como la aprensión. En opinión de Gavin de Becker, especialista en sistemas de protección de personajes famosos, «*la aprensión es el legado del miedo*» , una especie de radar que nos permite localizar el peligro advirtiéndonos, a través de una sensación primordial, de que *algo «no funciona adecuadamente»*.

La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes del almacén interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez, una habilidad que se asienta en la conciencia de uno mismo, una facultad clave en tres competencias emocionales:

Conciencia emocional: *La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Valoración adecuada de uno mismo: El reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia. Confianza en uno mismo: El coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos.*

CONCIENCIA EMOCIONAL

Reconocer nuestras emociones y sus efectos

Las personas dotadas de esta competencia
• Saben qué emociones están sintiendo y por qué
• Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones
• Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento
• Tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos

El personaje de nuestro siguiente ejemplo era candidato a convertirse en socio de una importante empresa de inversiones de Wall Street, pero tenía un serio problema porque, según el psiquiatra que la empresa le había recomendado: «*Ha llegado adonde está pasando por encima de todos los que se han interpuesto en su camino y siendo implacable cuando no había el menor motivo para ello. También es muy irascible y no repara en que su enojo le lleva a maltratar a quienes le rodean. Nadie quiere trabajar ni con él ni para él. Sencillamente carece de toda conciencia de los efectos de sus emociones*».

La conciencia del modo en que nuestras emociones afectan a todo lo que hacemos constituye una competencia emocional fundamental. Y, en el caso de carecer de esta capacidad, seremos vulnerables —como el banquero de nuestro ejemplo— y nos veremos fácilmente desbordados por nuestras emociones. Esta conciencia constituye, en suma, nuestra guía más segura para sintonizar adecuadamente con el desempeño de cualquier trabajo, controlar nuestros sentimientos conflictivos, ser capaces de mantenernos motivados, saber captar adecuadamente los sentimientos de quienes nos rodean y desarrollar habilidades sociales adecuadas ligadas al mundo laboral, incluyendo las que son esenciales para el liderazgo y el trabajo en equipo.

Por tanto, no debe sorprendernos que los asesores y los psicoterapeutas más destacados suelan hacer gala de esta habilidad. Según Richard Boyatzis, que ha estudiado la conciencia de sí mismo en los asesores: «*se trata de la capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informa de continuo acerca del modo como estamos haciendo las cosas*».

Esta misma capacidad tiene una importancia decisiva en la mayor parte de los trabajos, especialmente en aquéllos en los que se debe mantener un contacto con otras personas para tratar alguna cuestión controvertida. Por

ejemplo, para los asesores financieros de American Express Financial Advisor, la conciencia emocional constituye una competencia esencial y la interacción existente entre un asesor de ventas y su cliente es un asunto muy especial en el que no sólo intervienen aspectos económicos sino también —cuando se trata, por ejemplo, de un seguro de vida—cuestiones tan sumamente delicadas como la muerte.

Cuando American Express fue consciente de que este tipo de entrevistas suscitaba sentimientos de angustia, inquietud y desconfianza —sentimientos que suelen ser sistemáticamente ignorados en el mundo de los negocios—, comprendió también que debía ayudar a sus asesores financieros a sintonizar con ellos y aprender a manejarlos para poder brindar así un mejor servicio a sus clientes.

Como veremos en el capítulo 11, cuando los asesores financieros de American Express recibieron la formación adecuada que les permitió ser emocionalmente más conscientes de sí mismos y más empáticos con sus clientes, fueron capaces de establecer relaciones más duraderas y de mayor confianza con sus clientes, relaciones que, por otra parte, se tradujeron en un mayor número de ventas.

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tiñen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones, un reconocimiento que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás. En el caso de los asesores financieros, por ejemplo, esto implica reconocer que sus propias emociones pueden afectar decisivamente —para bien o para mal— las interacciones que establecen con sus clientes (véase también, en este sentido, el capítulo 7).

Las personas que destacan en este tipo de competencia son conscientes en todo momento de sus emociones, reconociendo con frecuencia el modo en que les afectan físicamente, y son capaces de expresar sus sentimientos sin dejar por ello de ser socialmente correctos.

La American Express Financial Advisors reconoció que sus asesores no sólo necesitaban desarrollar la conciencia de sus sentimientos sino también la capacidad de determinar el grado de equilibrio de su vida laboral, de su salud o de sus cuestiones familiares, así como la habilidad para ajustar su trabajo a sus propios valores y objetivos, habilidades, todas ellas que, como veremos, están basadas en la conciencia de uno mismo.

El flujo de los sentimientos

El trasfondo de nuestra vida emocional discurre de un modo, parejo al flujo de nuestros pensamientos. En el fondo de nuestra conciencia siempre existe algún estado de ánimo aunque, por lo general, no nos percatemos de los sutiles estados de ánimo que fluyen y refluyen mientras llevamos a cabo nuestra rutina cotidiana. Los sentimientos inadvertidos de tristeza o alegría con que, nos despertamos, la leve irritación que puede provocar el frustrante ir y venir a nuestro trabajo y, en suma, los cientos y hasta miles de pequeñas y grandes emociones que van y vienen con los altibajos de cada día.

Pero la urgencia y la presión que caracterizan al mundo laboral actual hacen que nuestra mente se halle mucho más preocupada por la corriente de los pensamientos: planificando la próxima tarea, sumergiéndonos en la tarea que se estemos llevando a cabo, preocupándonos por los deberes que todavía no hemos concluido etcétera. *Así pues, para poder sensibilizarnos a este ruido subterráneo de estados de ánimo es necesaria una pausa mental, una pausa que muy rara vez nos permitimos. Nuestros sentimientos nos acompañan continuamente pero casi nunca nos damos cuenta de ellos sino que, por el contrario, sólo nos percatamos de nuestras emociones cuando éstas se han desbordado.* No obstante, si les prestáramos la debida atención podríamos llegar a experimentarlas cuando todavía son muy sutiles y no irrumpen descontroladamente.

El ritmo de la vida moderna nos deja poco tiempo para asimilar, reflexionar y reaccionar. Nuestros cuerpos funcionan a un ritmo más lento y, en consecuencia, necesitamos tiempo para poder ser introspectivos, pero o bien no disponemos de él o bien no sabemos buscarlo. *Es como si nuestras emociones* dispusieran de su propia agenda pero nuestras agitadas vidas no les dejaran espacio ni tiempo libre y, en consecuencia, *se vieran obligadas a llevar una existencia subterránea*. *Y toda esta presión mental acaba sofocando esa voz interna que constituye la más segura brújula para navegar adecuadamente por el océano de la vida.*

Las personas incapaces de reconocer cuáles son sus sentimientos adolecen de una tremenda desventaja porque, en cierto modo, son unos analfabetos emocionales que ignoran un dominio de la realidad esencial para el éxito en todas las facetas de la vida, incluyendo, obviamente, el mundo laboral.

En ciertas personas, esta "sordera" emocional constituye una especie de olvido de los mensajes que nos manda nuestro cuerpo en forma, por ejemplo, de jaqueca crónica, dolor lumbar o ataques de ansiedad. En el otro extremo se hallan las personas aquejadas de **alexitimia**, el término con el que los psiquiatras se refieren a quienes tienen una conciencia muy difusa de sus

propios sentimientos, personas para las que el mundo externo es mucho más claro y preciso que su propio universo interno. *Para ellos no existe una distinción clara entre las emociones agradables y las desagradables* y, en consecuencia, manifiestan una vida emocional muy limitada que suelen caracterizarse por la ausencia de estados de ánimo positivos. Estas personas, en suma, no están en condiciones de apreciar los diferentes matices de la inteligencia emocional y s*on incapaces de hacer uso de sus sensaciones viscerales para guiar sus pensamientos y acciones.*

Pero la conciencia de uno mismo es una habilidad que puede ser cultivada. En opinión de Edward *McCracken*, ex director general de Silicon Graphics y que hoy en día se dedica a investigar la capacidad de los empresarios para utilizar la intuición en la toma de decisiones: «En nuestra industria apenas tenemos tiempo para pensar. Es cierto que debemos cumplir con nuestros deberes, pero luego tenemos que confiar en nuestra intuición y no permitir que nuestro intelecto se inmiscuya en el proceso». Y, para ello, *McCracken* ha estado recurriendo sistemáticamente, durante los últimos diez años, a la meditación cotidiana.

Este enfoque constituye una vía tradicional para poder establecer contacto con esa voz interior más silenciosa y más profunda que son los sentimientos y que consiste, en suma, en tomarse el tiempo necesario para «*no hacer nada*». En términos de productividad, «no hacer nada» no significa tan sólo dejar de trabajar sino también dejar de malgastar el tiempo con distracciones triviales como, por ejemplo, ver la televisión o, peor todavía, hacer alguna otra cosa mientras estamos viendo la televisión. «No hacer nada», por el contrario, *supone dejar provisionalmente de lado todas las tareas orientadas a la consecución de algún objetivo y hacer algo que permita abrir nuestras mentes a una sensibilidad más profunda y silenciosa.*

Dejarnos guiar por nuestra brújula interna

Richard Abdoo ha tomado la resolución de dedicar ocho horas por semana a la reflexión solitaria, sin que le importe lo ocupado que pueda estar. En tanto que director general de Wisconsin Energy, una empresa pública con un capital de dos millones de dólares, seguir a rajatabla esta decisión no resulta una tarea sencilla. Abdoo es católico practicante y suele emplear el tiempo dedicado a la reflexión solitaria en dar largos paseos aunque a veces también adopta otras formas, como realizar algún trabajo casero o pasear con su Harley. «*Tienes que obligarte a ti mismo a pasar algún tiempo alejado del trasiego y el ajetreo del trabajo para poder conectar de nuevo con la realidad —señala Abdoo— porque,*

en caso contrario, uno acaba perdiendo las riendas y generándose todo tipo de problemas.»

Y estamos hablando, claro está, de los problemas que conlleva traicionar nuestros propios valores personales. Porque hay que tener en cuenta que éstos no son meras abstracciones sino credos íntimos que nunca llegamos a articular en forma de pensamientos sino, a lo sumo, en forma de sentimientos. *Nuestros valores se traducen en aquello que tiene cierta resonancia o poder emocional sobre nosotros, ya sea en un sentido positivo o negativo.*

La **conciencia de uno mismo** constituye una especie de barómetro interno que nos dice si la actividad que estamos llevando a cabo —o la que vamos a emprender— merece realmente la pena. Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. *Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares.* ***Y todo este ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar saboteando todos nuestros esfuerzos.***

Por el contrario, las decisiones que se ajustan a nuestra brújula interna resultan estimulantes. No sólo nos hacen sentir que estamos haciendo lo correcto sino que impulsan la atención y la energía necesaria para conseguir lo que queremos. En un determinado estudio realizado con "trabajadores del conocimiento" (que, en este caso, eran ingenieros, programadores informáticos y auditores), resultó evidente que quienes más destacaban en su campo efectuaban elecciones que les permitían trabajar dejando intacta o fortalecida su autoestima, elecciones que les hacían sentirse realizados y corroborar que estaban haciendo lo que debían.

A diferencia de los trabajadores promedio, que se dan por satisfechos con participar en cualquier proyecto que se les asigne, los trabajadores "estrella" tienen en cuenta, además, el tipo de proyecto que más les interesa, el tipo de personas con quienes puede resultar más estimulante trabajar y qué contribución personal pueden hacer para aumentar la eficacia. *Estas personas poseen, en suma, un conocimiento intuitivo de cuáles son sus mejores habilidades y saben, además, el mejor modo de sacarles partido. Y su desempeño es excelente porque son capaces de tomar las decisiones que les mantienen concentrados y estimulados.*

De este modo, las personas que hacen caso a su sensación interna de lo que merece la pena minimizan el ruido emocional. Sin embargo, mucha la gente considera por desgracia que no puede contar con sus valores en el mundo laboral, algo que, por cierto, resulta inadmisible.

Porque el hecho de no tener en cuenta nuestros valores sólo contribuye a sesgar la sensación colectiva de lo que nos motiva, haciendo que el dinero parezca mucho más importante de lo que, en realidad, es. En la Universidad de California del Sur se estudió a un grupo de sesenta empresarios triunfadores, demostrándose que, en su caso, las cuestiones económicas ocupaban un segundo plano. Según este mismo informe, lo que realmente motivaba a aquellos empresarios no era tanto el dinero como la excitación y el desafío que conlleva iniciar un nuevo negocio, la libertad que comporta el hecho de ser el jefe, la posibilidad de llevar a cabo una actividad creativa y la oportunidad de ayudar a los demás ayudándose a sí mismo.

Exceptuando a quienes se hallan en una situación económicamente desesperada, la gente no suele trabajar exclusivamente por el dinero. Uno de los combustibles más poderosos para alentar nuestro interés por el trabajo es la sensación —mucho más importante— de propósito y de pasión. *Por esto, cuando surge la ocasión, las personas nos sentimos atraídas por aquello que nos proporciona un sentido, por aquello que compromete plenamente nuestro talento, nuestra energía y nuestra habilidad, algo que puede llevarnos a ir cambiando de trabajo hasta encontrar aquél que mejor se ajuste a lo que realmente nos importa.*

Dirigir la propia vida

El impulso que nos lleva a establecernos y dejar una huella en el mundo es más perentorio a los veinte, los treinta o el comienzo de los cuarenta años pero, a partir de ahí, las personas suelen reconsiderar sus objetivos vitales porque comprenden que la vida es algo limitado. Y esta comprensión de la mortalidad nos lleva a replanteamos lo que realmente nos importa.

Según Stephen Rosen, que se dedica al asesoramiento de profesionales que están interesados en encontrar un tipo de vida más satisfactorio o que han perdido su trabajo y no tienen elección, «la mediana edad es un período de la vida en el que muchísimos ejecutivos y abogados llegan a renunciar a ingresos de hasta siete cifras, sencillamente porque desean entregarse a algún tipo de trabajo social o dirigir un pequeño restaurante».

Un asesor de altos ejecutivos de empresas tales como General Electric, DEC y Mobil Oil, me dijo hay muchas personas que, al llegar a la mediana edad, «*sienten el impulso de combinar su trabajo con pequeños proyectos como participar en una escuela o en algún pequeño negocio. En cualquier caso, suele ser gente que está aburrida con su trabajo*». Un empresario con éxito que había puesto en marcha una serie de negocios, acabó trabajando en el que

menos le gustaba: «Ha llegado un momento en el que esta empresa controla mi vida. Me siento atrapado... No me gusta lo que hago. Sería mucho más feliz arreglando el motor de mi barco o con cualquier otra cosa, pero no con lo que ahora estoy haciendo».

Como dice el refrán, «*cuando no sabes hacia dónde te diriges, cualquier camino sirve*», lo cual significa que, cuanto menos conscientes seamos de lo que realmente nos apasiona, más perdidos nos hallaremos. Y este ir a la deriva puede llegar incluso a dañar seriamente nuestra salud. Tal vez sea por esto por lo que las personas que sienten que su trabajo no les permite aprovechar sus potencialidades o que sienten que su actividad es rutinaria y aburrida, corren un mayor riesgo de experimentar una dolencia cardíaca que aquéllos otros que sienten que su trabajo les brinda la oportunidad de expresarse plenamente.

La conciencia de nosotros mismos nos proporciona, pues, una brújula segura para armonizar nuestras decisiones con nuestros valores más profundos. Como me comentaba Kathy Kram, profesora de gestión empresarial de la Universidad de Boston: «*Algunas mujeres ejecutivas han debido reprimir la conciencia de sí mismas para poder llegar a donde están. Suelen ser mujeres de gran éxito que terminan alcanzado un puesto directivo pero que adolecen de algún tipo de deficiencia relacional. Todas las relaciones que establecen son instrumentales, orientadas hacia un objetivo, una pauta típicamente masculina que suele acabar marchitando su vida personal*».

Pero este problema, obviamente, no se halla restringido a las mujeres. «Son muchos los ejecutivos, especialmente varones, que jamás se han planteado siquiera la importancia de aprender algo sobre su propio paisaje interno —me explicaba Michael Banks, un ejecutivo afincado en Nueva York que se dedica a la formación de los ejecutivos en KRW International—. Nunca llegan a plantearse la relación existente entre su conducta sometida al estrés y su capacidad de mantenerse fieles a sí mismos. Suelen ser personas que se hallan cerca de los cincuenta años y tienen la difusa sensación de que están desatendiendo algo sumamente importante, una sensación que puede originarse en el fracaso matrimonial o en el descubrimiento de que su ruido interior les lleva a incurrir en todo tipo de errores.» No obstante, este tipo de crisis pueden ser sumamente fructíferas «porque, con ellas, comienza a resquebrajarse su capa de inflexibilidad. Entonces es cuando empiezan a experimentar emociones que nunca antes se habían permitido sentir y adquieren una nueva perspectiva de ese aspecto de sus vidas.

La atención: nuestro don más preciado

Era uno de los socios de un próspero gabinete de abogados y, aunque rebosaba salud y éxito, cuando cumplió los cincuenta años algo comenzó a carcomerle internamente.

«Siempre había creído —me dijo, refiriéndose al abogado del que hablamos, Shoshana Zuboff, psicóloga y profesora en la Harvard Business School— que, al llegar a los cincuenta, sería más libre. Pero, en lugar de ello, se convirtió en un esclavo de las horas extraordinarias, de las necesidades de sus socios y de las demandas de sus clientes. Su éxito había terminado convirtiéndose en una cárcel».

Pero la realidad de su situación no se le hizo patente hasta que participó en el programa Odyssey, un programa de autoconocimiento desarrollado por Zuboff y concebido originalmente para los alumnos de la Harvard Business School pero cuya popularidad terminó difundiéndose entre los profesionales y los hombres de negocios de mediana edad. El entusiasmo que despertó Odyssey descansa, en buena medida, en el hecho de que brinda la oportunidad de que los participantes revisen detenidamente su vida, recurriendo a sus sentimientos más profundos a fin de encontrar respuestas a cuestiones tales como *«¿quién soy yo», «¿hacia dónde me dirijo?» y «¿qué es lo que quiero?»*.

Según afirma Zuboff, los participantes suelen ser personas triunfadoras que normalmente se hallan entre los veinte y los cuarenta años. Sin embargo, cuando miran hacia el futuro y ven ante sí dos o tres décadas más de vida laboral activa, se preguntan *«¿cuál es el siguiente paso que debo dar ahora?»*.

El modo más usual de plantearse esta pregunta «suele consistir en considerar nuestra vida laboral desde una perspectiva externa —cómo conseguir unas condiciones laborales más agradables o de qué modo podría ganar más dinero— y pensar en términos de variables tales como el salario, la posición, la ciudad en que deben desempeñar su trabajo o cuál es su rendimiento, comparado con el de sus compañeros. Pero nosotros —prosigue Zuboff— adoptamos precisamente la perspectiva contraria, es decir, les enseñamos a mirar desde dentro la fluctuante sensación del yo y de lo que constituye el éxito».

Para muchos de los que han seguido el programa Odyssey, sus carreras profesionales habían llegado a convertirse en algo así como un tren que se desplaza cuesta abajo sin dejarles el tiempo ni el espacio necesarios para poder decidir si realmente desean seguir ese camino. La primera semana del programa ayuda a la gente a prestar atención a su mundo interno y a lo que sienten respecto a lo que están haciendo o les gustaría hacer. A continuación,

disponen de tres semanas de asimilación y de reflexión y una última en la que acuden con sus parejas para elaborar un plan para el futuro.

«Las personas —explica Zuboff— dejan de percibir sus sentimientos como algo confuso e irrelevante y llegan a comprender que, de hecho, constituyen pautas de reacción muy sutiles y diferenciadas que pueden proporcionar una valiosa fuente de información. Según Zuboff, «*sólo sabremos lo que tenemos que hacer cuando comprendamos lo que es correcto en nuestro caso. En este sentido, la atención constituye nuestro bien más preciado.* Los sentimientos son la versión corporal de la situación que estarnos viviendo y nos revelan todo lo que necesitamos saber sobre ella. Cuando las personas que trabajan en el mundo de los negocios se dan cuenta de que lo que creían fácil era, en realidad, difícil, y que lo que creían difícil, en realidad suele ser arbitrario, experimentan un gran paso hacia delante. En este sentido, los sentimientos constituyen guías fiables capaces de ayudarnos a responder a cuestiones tan fundamentales como «*¿hacia dónde me dirijo?*»

Volviendo al malhumorado abogado de nuestro ejemplo, Zuboff señala que la primera semana de reflexión le llevó a comprender que, aunque sus socios dependían en buena medida de su prestigio personal, ya no necesitaba seguir en la empresa como lo había venido haciendo hasta entonces, sometido a las expectativas de los demás. En realidad, el mayor placer que había obtenido en el mundo de los negocios se lo proporcionaba un pequeño negocio de ganado que había emprendido como *hobby* con su hijo pero que, a pesar de ello, le divertía, le absorbía y le resultaba sumamente interesante.

Con este conocimiento de sí mismo decidió reducir su jornada laboral a la mitad en un plazo de dos o tres años y dedicar el resto del tiempo al negocio familiar. De modo que, al cabo de dos años, no sólo había llevado a la práctica su decisión inicial sino que también se había embarcado en otros dos negocios. Además, en seis meses de dedicación al ganado había logrado hacer más ventas que en dos años en su antiguo gabinete.

En palabras de Zuboff, «*lo más importante para él es que logró ser feliz. Antes odiaba levantarse de la cama para ir a trabajar, pero ahora se sentía motivado, excitado y renovado*».

UNA ADECUADA VALORACIÓN DE SÍ MISMO

Conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas

Las personas dotadas de esta competencia

- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos

El despertar de Mort Meyerson comenzó cuando aceptó la invitación de convertirse en director general de Perot Systems, una empresa de servicios informáticos. Durante los primeros seis meses en su nuevo empleo, Mort empezó a comprender que, en comparación con el mundo empresarial en el que se había movido hasta entonces como director general de EDS —el gigante de servicios informáticos—, aquí todo era muy diferente. No se trataba solamente de la tecnología, el mercado y los clientes sino también de las personas que trabajaban para él y de la motivación que tenían para trabajar.

Entonces fue cuando se dio cuenta de que él también debía cambiar. Como escribió en un artículo introspectivo sorprendentemente revelador: «*Todo lo que creía saber acerca de la gestión empresarial estaba equivocado. Mi primer deber como ejecutivo es el de llegar a una nueva comprensión de mí mismo*».

A partir de entonces, Meyerson entró en un período que él mismo calificó de «intenso autoexamen», cuestionándose la misma esencia del estilo de liderazgo del que hasta entonces se había sentido tan orgulloso. Se dio cuenta de que, durante los años en que había trabajado como ejecutivo en EDS, había alcanzado un éxito formidable pero que también había sido sumamente cruel. A decir verdad, gracias a su gestión, EDS vio aumentar sus beneficios en todos los frentes sin excepción, permitiendo así que muchos empleados se aprovecharan de esta ventaja. Pero, considerando retrospectivamente la situación, Meyerson era consciente de que, a pesar de haber contribuido a su enriquecimiento económico, también había fomentado una profunda pobreza personal. En EDS eran normales las semanas laborales de ochenta horas, la gente era trasladada de un lugar a otro sin tener en cuenta sus problemas personales y no se toleraba la menor crítica al respecto. La expresión más utilizada por los empleados para referirse a esta situación era la «marcha

fúnebre» y el clima de la "política" de la empresa era, en palabras del propio Meyerson, «juvenil, varonil y marcial».

En EDS, Meyerson estaba a cargo de un equipo de cincuenta personas dedicado a diseñar un sistema de procesamiento para gestionar las reclamaciones de Medicare, en el que todo el mundo sin excepción trabajaba dieciocho horas diarias para poder cumplir con la fecha establecida para concluir el trabajo. Cierto día, a pesar de la intensa nevada que había caído, todos los miembros del equipo acudieron al trabajo excepto uno, llamado Max Hopper. Furioso, Meyerson le llamó por teléfono y se dirigió a él a gritos. El resultado fue que, a la primera oportunidad, Hopper abandonó la empresa y, por su propia cuenta, revolucionó la industria de reservas de billetes de avión con su invención de SABRE, un sistema informático de reservas.

Rememorando el episodio del despido de Hopper —un empleado brillante y con talento—, Meyerson admitió haberse precipitado a la hora de emitir juicios hirientes y haber tardado demasiado en ver las cosas desde la perspectiva de los demás. Al ponderar, años después, el coste humano que podía haber supuesto su estilo de gestión, Meyerson llegó a darse cuenta de que lo que antiguamente consideraba fortalezas no eran, en realidad, más que debilidades. En EDS, por ejemplo, la comunicación que mantenía con sus empleados se atenía al viejo modelo jerárquico: «me reunía con ellos cada seis meses y les daba un pequeño discurso de aliento»... pero el hecho es que sus informes estaban exclusivamente dirigidos a la docena de personas que se hallaban en la cúpula de la empresa y Meyerson no mantenía prácticamente ningún contacto con el resto de sus empleados.

Así pues, con la comprensión de que los ejecutivos actuales necesitan estar abiertos a los mensajes sinceros y directos procedentes de todos y cada uno de los sectores de la empresa, Meyerson cambió su manera de proceder. Abrió una dirección de correo electrónico en la que recibía miles de mensajes mensuales (que, por cierto, leía) procedentes de todos los niveles de la empresa. Hasta llegó a remitir un e—mail de felicitación a los miembros de un equipo apenas una hora después de haber efectuado una buena venta.

«Antes de estar en condiciones de poder dirigir a los demás, antes de poder ayudar a los demás, uno tiene que haberse descubierto a sí mismo —sostiene Joe Jaworski, antiguo miembro del equipo de planificación de Royal Dutch/Shell—. Si usted desea que tenga lugar una explosión de energía creativa, si busca el tipo de dedicación que conduce a la excelencia, debe estar dispuesto a embarcarse en un viaje que aliente la integración entre las aspiraciones y valores personales del individuo y las aspiraciones y valores de la empresa.»

Puntos ciegos

Harry era un alto ejecutivo de una empresa que había iniciado una gran campaña para nivelar las diferencias existentes en la organización y dar así a los empleados la posibilidad de asumir decisiones críticas. Pero, aunque era muy diestro en la retórica de "compartir el poder" y delegar la autoridad, Harry era sencillamente incapaz de ser consecuente con esta postura en cuanto aparecía el menor conato de crisis.

Así pues, cuando las cosas funcionaban perfectamente, Harry no tenía el menor problema en delegar funciones en su personal —que, por otra parte, era sumamente competente— pero, al menor atisbo de complicaciones, tomaba las riendas y rechazaba todo consejo o ayuda externa, una actitud que no sólo minaba los esfuerzos de la empresa para alcanzar un mejor reparto del poder sino que también mermaba seriamente la confianza de su personal. Y su incesante cháchara sobre las ventajas de compartir las responsabilidades cuando sus hechos decían todo lo contrario, no hacía más que socavar su credibilidad.

«Por desgracia, Harry era incapaz de darse cuenta de esta contradicción aun cuando sus subordinados tuvieron la valentía de señalársela —afirma Robert E. Kaplan, integrante del Center for Creative Leadership—. *El primer paso necesario para aumentar nuestra eficacia consiste en identificar una necesidad que debamos mejorar* aunque, tal como ocurría en el caso de Harry, esta conciencia pueda ser sumamente difícil de alcanzar.»

Permanecer ciego ante nuestros propios problemas puede poner en peligro nuestra carrera. Un estudio comparativo de los *ejecutivos que fracasaban* y de aquellos otros que desempeñaban adecuadamente sus funciones demostró que, si bien ambos grupos poseen puntos flacos, l*a principal diferencia radica en que los primeros son incapaces de aprender de sus propios errores e insuficiencias*. Los ejecutivos fracasados parecen mostrarse muy poco dispuestos a reconocer sus propios errores y desdeñan a las personas que osan señalárselos. Su resistencia es, pues, un claro indicador de que no pueden hacer nada por cambiar las cosas.

Cierto estudio demostró que el rasgo distintivo de varios cientos de ejecutivos "estrella" pertenecientes a doce empresas diferentes era la precisión en la valoración de sí mismos. Pero esto no significa que *las habilidades de los trabajadores "estrella" estudiados sean ilimitadas sino que son conscientes de sus límites y que, en consecuencia, conocen los aspectos que deben mejorar o saben cuándo deben trabajar con alguien que posea una capacidad de la que ellos carecen.*

Nuestras fortalezas y nuestras debilidades

Acababa de ser promocionado al escalafón superior de una gran industria, portando consigo la fama de ser un artista de los cambios y los despidos debido a los implacables reajustes y recortes de plantilla que había llevado a cabo en el pasado. «Nunca sonreía y siempre tenía el ceño fruncido —me confesó Kathryn Williams, formadora de ejecutivos de KRW International—. Era muy impaciente e irritable. Cuando alguien le daba malas noticias no dudaba en responsabilizar al mensajero, de modo que la gente dejó de hablar con él. No era nada consciente del temor que despertaba en los demás. Pero, por más útiles que pudieran haberle resultado en el pasado sus modales rudos e intimidatorios, habían terminado convirtiéndose en un pesado lastre.»

Williams fue convocado a una entrevista con el ejecutivo en cuestión, en la que le grabó en acción y luego le pasó un vídeo que reflejaba su modo de proceder, subrayando el efecto que tenía en la gente su expresión facial de constante desaprobación. Para él constituyó una auténtica revelación. Según recuerda Williams: «cuando se dio cuenta del modo como se comportaba, no pudo evitar que le saltaran las lágrimas».

Este fue el comienzo de *un cambio profundo y positivo, algo que no siempre ocurre porque las personas que ocupan una posición privilegiada suelen considerar la necesidad de cambio como un signo de debilidad o de fracaso*. El esfuerzo competitivo que les ha permitido llegar a la cumbre puede también impedirles reconocer sus errores, aunque sólo sea por miedo a sus posibles competidores dentro de la política de la empresa.

Todos nosotros compartimos esta tendencia a la negación, una estrategia emocionalmente cómoda que *nos protege del sufrimiento que se deriva del hecho de reconocer nuestras verdades más crueles, una actitud defensiva, en suma, que puede adoptar múltiples formas: minimizar los hechos, soslayar información crucial, racionalizar y buscar "buenas excusas", recursos, todos ellos, que cumplen con la función de distorsionar nuestra realidad emocional.*

Y las personas que nos rodean tienden a secundar nuestras negaciones. En ese sentido, una de las informaciones más difíciles de conseguir dentro del mundo empresarial es un **"*reaprendizaje*" constructivo** y sincero de lo que estamos haciendo, especialmente de nuestros errores. Colaboradores, subordinados y jefes emplean mucho más tiempo en quejarse de los posibles errores de una tercera persona que en comunicárselo abierta y sinceramente. Parece existir una especie de pacto fáustico, una confabulación que nos lleva a actuar como si todo estuviera bien cuando en realidad no lo está, comprando una apariencia de armonía y eficacia al precio de la única verdad que podría permitirnos progresar.

Siempre que alguien se comporta así en una situación determinada expresa los signos inequívocos de la existencia de un punto ciego. Pero, si bien en los estratos inferiores de una organización resulta más fácil pasar por alto este tipo de problemas como meras "chifladuras", en los escalafones superiores, sin embargo, sus consecuencias se magnifican y sus efectos adversos no sólo son importantes para la persona que los experimenta sino también para la totalidad del grupo.

A continuación enumeraremos algunos de los *puntos ciegos más comunes —y costosos—*, determinados a partir de un estudio realizado por Robert E. Kaplan con cuarenta y dos ejecutivos que, por decirlo de algún modo, habían fracasado después de alcanzar el éxito. Y, aunque el estudio abarca un espectro que va desde los directores generales hasta los jefes de departamento, resulta, sin embargo, aplicable a cualquier nivel del escalafón:

• ***Ambición ciega:*** Tiene que vencer siempre o parecer "adecuado" en todo momento, compite en lugar de colaborar, exagera su propia valía y contribución; es jactancioso y arrogante, juzga a las personas en términos de blanco y negro en tanto que *aliados o enemigos*

• ***Objetivos poco realistas:*** Suele fijar objetivos demasiado ambiciosos y frecuentemente inalcanzables para el grupo o la organización, también es poco realista con respecto a lo que se requiere para que el trabajo funcione

• ***Esfuerzo desmedido:*** Trabaja compulsivamente a expensas del resto de su vida, huye del vacío, es propenso al *burnout*

• ***Intromisión:*** Fuerza a las personas y las lleva más allá de su límite; ejerce su dirección de un modo asfixiante y *no delega funciones; se muestra mordaz, implacable e insensible al daño emocional que pueda infligir a los demás*

• ***Sed de poder:*** No busca el poder para el colectivo sino cínicamente para sí o para sus *propios intereses,* impone su propia agenda personal independientemente de las demás alternativas; es *explotador*

• ***Necesidad insaciable de reconocimiento:*** Es adicto a la gloria, capitaliza los esfuerzos de los demás y les acusa también de los errores, es capaz de sacrificar cualquier cosa en aras de su próxima victoria

• ***Preocupación por las apariencias:*** *Necesita parecer bueno a toda costa*, se halla abiertamente preocupado por su imagen pública, *anhela el lujo material que conlleva el prestigio*

• ***Necesidad de parecer perfecto:*** Las críticas, por más fundadas que sean, le irritan o le producen rechazo, condena a los demás por sus propios errores, *es incapaz de admitir sus equivocaciones o sus debilidades personales*

La función de estos puntos ciegos no es otra que la de impedir que las personas lleguen a conocerse a sí mismas, puesto que tal cosa les obligaría a admitir algo —sus propios errores— que no están dispuestos a reconocer. Esta necesidad de la negación hace que esta gente sea completamente refractaria a cualquier aprendizaje de la experiencia hasta el punto de que trabajar con ellos, o para ellos, puede acabar convirtiéndose en una verdadera pesadilla.

Todas las competencias del mundo laboral son hábitos aprendidos y, en consecuencia, si tenemos alguna carencia en uno o en otro sentido, siempre podemos aprender a hacer mejor las cosas. En este sentido, la persona arrogante e impaciente puede aprender a escuchar y tener en cuenta las opiniones ajenas, y el adicto al trabajo puede aprender a moderar su ritmo laboral y a armonizarlo más adecuadamente con su vida. Pero el hecho es que este tipo de progresos jamás puede tener lugar si no se comienza dando antes el primer paso, que consiste en conocer el modo en que esos hábitos perjudican e intoxican nuestras relaciones. Sin el menor atisbo del efecto que tienen este tipo de hábitos sobre nosotros y sobre los demás, careceremos de la motivación necesaria para cambiarlos. Como me dijo el jefe de desarrollo ejecutivo de una de las empresas de Fortune 500: «*el principal problema que nos aqueja es la falta de conciencia de nosotros mismos*».

Entre los ciento ochenta y cuatro ejecutivos de nivel intermedio que participaban en un programa de liderazgo organizado por el Center for Creative Leadership, aparecieron ciertas discrepancias en la valoración que hacían de sí mismos y la que hacían sus compañeros en facetas tales como la capacidad de escucha y la adaptación. En términos generales, cuando aparecen discrepancias, el modo como nos ven los demás constituye un predictor mucho más preciso de nuestro desempeño real en el mundo laboral. Pero la mayor parte de estas contradicciones terminaban equilibrándose porque, si bien en lo que respecta a ciertas competencias se calificaban de un modo más indulgente de lo que hacían sus compañeros, en otras, sin embargo, lo hacían más duramente.

Pero algunos de los directivos tenían una visión demasiado optimista de sí mismos ya que, si se valoraban ostensiblemente mejor que los demás en habilidades tales como, por ejemplo, la consideración y la flexibilidad, también solían verse como individuos responsables y merecedores de toda confianza. En casos extremos, ésta es la visión que tiene de sí mismo el narcisista, la persona que no admite ningún fallo, exagera sus propias capacidades y rechaza todo aprendizaje de los demás porque no desea escuchar nada sobre sus deficiencias.

Caminos para mejorar

Cierto profesor de universidad habla acerca de una decisión pequeña, aunque original, que le permitió convertirse en un comunicador mucho más eficaz. Cierto día, un estudiante acopió el valor suficiente para señalarle la presencia de un tic verbal que distraía y confundía a quienes le escuchaban, ya que terminaba todas sus frases con la coletilla «y demás», de modo parecido a quienes insertan el término «vale» entre las suyas.

El profesor quedó totalmente conmocionado cuando escuchó la grabación de sus conferencias y comprobó que el «y demás» aparecía una y otra vez sin haberlo pretendido y sin haberse dado cuenta siquiera de ello. Hasta entonces había sido completamente inconsciente de este inquietante hábito pero ahora, determinado a cambiarlo, tomó una decisión drástica: pedir a sus alumnos que levantaran la mano cada vez que escucharan la frase. Según manifestaba después: «con trescientas manos haciéndome plenamente consciente de mi hábito, el cambio se produjo de manera casi instantánea».

Los trabajadores "estrella" buscan deliberadamente esta retroalimentación y desean conocer la opinión que los demás tienen de ellos porque saben que se trata de una información sumamente valiosa. Tal vez esto pudiera explicar por qué las personas que se conocen bien a sí mismas son también mejores trabajadores, ya que, muy presumiblemente, su autoconciencia les permite corregir continuamente sus fallos.

La conciencia de uno mismo constituye un instrumento valiosísimo para el cambio, especialmente en el caso de que nuestra necesidad de cambio se halle *en consonancia con nuestras propias metas* personales, con nuestra "misión" y con nuestros valores fundamentales, entre los que se incluye la creencia de que el hecho de intentar mejorar es algo positivo.

Un estudio realizado entre "trabajadores intelectuales" —como científicos informáticos, auditores etcétera— en compañías como AT&T y 3M, puso de manifiesto que la conciencia de los propios puntos fuertes y débiles —y, en consecuencia, también la forma de relacionarnos con nuestro trabajo— constituye una competencia que podemos constatar prácticamente en todos los trabajadores "estrella". Según Robert Kelley, de la Universidad de Carnegie—Mellon que llevó a cabo el citado estudio junto a Janet Caplan, «los trabajadores "estrella" se conocen bien a sí mismos».

CONFIANZA EN SÍ MISMO

Una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades

Las personas dotadas de esta competencia

- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen "presencia"
- Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto
- Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones

Aunque nunca lo hubiese admitido, el desempeño de su trabajo era una auténtica muestra de valentía.

Había sido llamado para dirigir una compañía aérea privada en un pequeño país hispanoamericano, pero se encontró con que el negocio era un fiasco cuyas ganancias habían caído en picado a causa del amiguismo y el favoritismo. El principal operador de la empresa era amigo íntimo del propietario y su contrato era mucho más ventajoso que el de sus competidores, aunque no efectuaba demasiadas ventas. Por su parte, los contratos excesivamente generosos de los pilotos, afiliados a uno de los sindicatos políticamente más poderosos del país, imponían un importante y continuo lastre económico para la compañía, porque su salario se hallaba muy por encima del promedio. Y no sólo eso, sino que dos aparatos de la compañía habían colisionado recientemente cerca de un lugar muy concurrido y la mala prensa había recortado en pocos días su cuota de mercado de un 50% a un 20%.

Algunas personas advirtieron al nuevo gerente que no desafiara al sindicato porque quienes se habían atrevido a hacerlo había sufrido amenazas contra sus familias o incluso habían visto peligrar su vida. Pero él no se amilanó y se dirigió a los pilotos advirtiéndoles que, si no renegociaban sus contratos, la compañía acabaría en la bancarrota, como consecuencia de lo cual los pilotos atendieron su demanda y trabajaron más horas sin exigir nada a cambio.

Luego se dirigió al propietario de la compañía le detalló con toda franqueza que su amigo, director de la agencia que vendía los pasajes, era un completo incompetente que no merecía la remuneración que recibía. En cierto momento se dirigió al propietario diciéndole: «líbrese de esa agencia o dejaré mi puesto», con lo cual el propietario se mostró receptivo a su demanda y terminó rescindiendo aquel contrato.

Un amigo que conocía a este valiente ejecutivo, me dijo: «a pesar de que se jugaba su puesto de trabajo y hasta su propia seguridad personal, no tuvo miedo a la confrontación».

Esta clase de confianza en sí mismo es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. *La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder*.

En cambio, para quienes carecen de autoconfianza cada fracaso no hace sino confirmar su sensación de incompetencia. La falta de confianza en uno mismo puede manifestarse como sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad. Por el contrario, el exceso de confianza puede acabar convirtiéndose en arrogancia, especialmente en el caso de que la persona carezca de habilidades sociales y, del mismo modo, tampoco debe confundirse con la impulsividad porque, *para tener un impacto positivo, la confianza en uno mismo debe hallarse en armonía con la realidad*. *Es también por ello por lo que la falta de autoconciencia constituye un obstáculo para tener una seguridad en nosotros mismos basada en la realidad.*

La confianza en uno mismo puede revelarse en una presentación muy decidida que implica una proyección de la propia "presencia". *Las personas dotadas de mucha confianza en sí mismas, parece exudar carisma e inspirar seguridad en quienes les rodean.* De hecho, el elevado nivel de confianza en sí mismos de los supervisores, los directivos y los ejecutivos marca la diferencia existente entre los mejores y aquéllos otros que no sobresalen de la media.

Las personas que confían en sus propias posibilidades suelen considerarse individuos eficaces, capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas. Se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores cuyas habilidades les colocan por encima de la media. Esta percepción de su fortaleza interna les permite justificar mejor sus decisiones y acciones, y permanecer inamovibles frente a cualquier tipo de oposición, como ocurre, por ejemplo, con el caso de los auditores más destacados, que no se dejan presionar o intimidar con facilidad.

La confianza en uno mismo nos proporciona la energía suficiente para tomar decisiones o emprender cursos de acción en los que uno cree a pesar de las posibles opiniones en contra o incluso de la desaprobación explícita de alguna persona de más autoridad. ***El individuo dotado de confianza en sí mismo permanece firme, sin mostrarse arrogante ni ponerse a la defensiva y es consecuente con sus decisiones***. Como decía Lee Iacocca, que remodeló la Chrysler hasta convertirla en una marca de automóviles de talla mundial: «si tuviera que sintetizar en una sola palabra las cualidades que

definen a un buen directivo, la única palabra que se me ocurre es **firmeza**... porque lo que uno tiene que hacer, en definitiva, es reunir toda la información de que dispone, decidir un programa de acción y actuar».

Tener talento y creer en él

«Por aquel entonces yo no tenía más de nueve o diez años y había decidido que quería ganar algo de dinero cortando el césped de los jardines durante el verano, de modo que conseguí una cortadora y traté de llegar a un acuerdo para que mis padres me pagaran el combustible. Hasta llegué a repartir unas octavillas impresas pero, cuando llegó el momento de ir de puerta en puerta ofreciendo mis servicios, no me atrevía ni siquiera a acercarme a las casas.»

Este vivido recuerdo procede de un estudiante que explicaba su ingreso en un programa de gestión empresarial para ejecutivos, tras unos cuantos años como director, para aumentar la confianza en sí mismo. Incluso hoy en día, siendo ya adulto, admite que «una de las cosas más difíciles para mí es acercarme a alguien, ya sea por teléfono o en persona, para hablar de algo en lo que pueda estar interesado. Carezco de confianza en mí mismo».

Pero esta historia concluye felizmente porque, tras varios meses de esfuerzos sistemáticos por obrar con más decisión, logró aumentar su confianza en sí mismo. Y, aunque haya personas que parecen gozar de una sensación innata de seguridad, hasta los más reservados y tímidos pueden volverse más osados con la práctica.

*La confianza en uno mismo está íntimamente ligada a lo que los psicólogos denominan "**autoefícacia**", el juicio positivo de nuestra capacidad para actuar.* Pero la autoefícacia no es lo mismo que nuestras capacidades reales, sino más bien *lo que creemos que podemos llegar a hacer con ellas*. Por sí sola, nuestra capacidad no basta para garantizar el desempeño óptimo, sino que también debemos creer en ella para poder sacarle el máximo provecho.

Albert Bandura, psicólogo de la Universidad de Stanford y pionero en el estudio de la autoeficacia, subraya la diferencia existente entre quienes creen en sus capacidades y aquéllos otros que dudan de ellas a la hora de afrontar una tarea problemática. *Las personas autoeficaces afrontan sin dificultades los desafíos pero quienes dudan de sí mismos la mayor parte de las veces ni siquiera lo intentan, por bien que puedan hacerlo.* Dicho en pocas palabras, ***la confianza en uno mismo alienta nuestras esperanzas mientras que la duda las socava.***

PSIKOLIBRO

Entre los ciento doce directores de contabilidad estudiados por Bandura, los que mostraron una intensa sensación de autoeficacia fueron los mismos que, diez meses después, habían alcanzado los mejores logros. Así pues, su nivel de autoeficacia predijo mejor su capacidad para desempeñar su trabajo que su nivel real de habilidad o la formación que habían recibido antes de ser contratados.

Existe una relación muy estrecha entre la conciencia de uno mismo y la autoconfianza. Cada uno de nosotros dispone de un mapa interno de sus propias preferencias, capacidades y deficiencias. Por ejemplo, un joven que se consideraba dotado para las relaciones públicas y capaz de desempeñar adecuadamente un trabajo relacionado con las ventas o las entrevistas, se sentía tímido en su vida privada cuando tenía que acudir a una fiesta o a una cita. La sensación de autoeficacia es, pues, específica de un dominio concreto, ya que lo bien que creamos que podemos desempeñar un trabajo no equivale a lo que podamos hacer en un dominio paralelo de la vida cotidiana.

Los trabajadores que creen en sus capacidades suelen desempeñar mejor su trabajo porque esta creencia les motiva, en parte, a trabajar más duro y durante mayor tiempo, y a perseverar a pesar de las adversidades. Solemos evitar aquellas situaciones o campos en los que tememos que podemos fallar. Normalmente eludimos las situaciones o los entornos en los que tenemos miedo de fracasar, aun cuando realmente poseamos las capacidades requeridas para poder afrontar con éxito una determinada tarea porque, si no creemos ser capaces de superar sus desafíos, nos comportaremos de un modo que terminará abocándonos al fracaso. La misma idea de que «no puedo hacerlo» resulta paralizante.

Uno de los rasgos más comunes encontrados *en los trabajadores que carecen de confianza en sí mismos es el temor a parecer un completo inepto. Otro consiste en renunciar fácilmente a las propias opiniones y juicios —incluso a las buenas ideas— cuando éstas se ven cuestionadas*. A estos dos factores habría que añadir, además, la indecisión crónica, especialmente cuando uno se halla bajo presión, asustarse ante el más mínimo riesgo y no saber comunicar las ideas útiles.

Muchas décadas de estudio con ejecutivos de AT&T han terminado demostrando que, al principio de la carrera, la confianza en uno mismo constituye un adecuado predictor de los ascensos y del éxito alcanzados muchos años después en el campo de la alta dirección." Y un estudio de sesenta años de duración en el que se siguió —desde la infancia hasta su jubilación— a más de mil personas que tenían un alto cociente intelectual, demostró que quienes poseían una mayor confianza en sí mismos en sus primeros años, cosecharon también mayor éxito en su carrera profesional.

Fue la elevada presión arterial —por no haber seguido el tratamiento que le recetaron contra la hipertensión— la que llevó a aquel anciano a sufrir un ataque de apoplejía. Ahora se hallaba en la sala de cuidados intensivos de un hospital especializado en lesiones cerebrales y no se sabía si sobreviviría hasta que no hubieran transcurrido algunos días. El tratamiento que recibía consistía principalmente en evaluar el daño cerebral y vigilar y tratar de dominar cualquier posible hemorragia.

Pero ocurrió que una de las visitas, una amiga íntima que había sido enfermera en el mismo hospital, vio su cuadro médico y se percató de que gran parte de la medicación que se le había recetado no servía para regular la presión arterial. Después de observar detenidamente los resultados del escáner cerebral que había al pie de la cama de su amigo y preocupada por ello preguntó al neurólogo residente: «¿no debería tomar alguna medicación para la presión arterial?»

Irritado por la interrupción, el especialista espetó, antes de salir airadamente de la habitación: «nosotros sólo los tratamos desde el cuello para arriba».

Alarmada por el hecho de que la medicación crucial para la recuperación de su amigo no le parecía adecuada, la enfermera se dirigió a la oficina del director médico del hospital y, tras aguardar hasta que el director acabara una llamada telefónica, se disculpó por la interrupción y le explicó cuáles eran los motivos de su visita, obteniendo inmediatamente la orden para reanudar la medicación y tratar la presión arterial.

«Sabía que, acudiendo al director médico, me estaba saliendo de los cauces preceptivos —me explicó la enfermera—, pero a veces me he visto sorprendida por pacientes que morían porque su tensión arterial no se había controlado adecuadamente. Pero se trataba de una cuestión demasiado urgente como para seguir el protocolo.»

La idea de poder saltarnos las reglas y los procedimientos usuales, y el hecho de tener el valor necesario para hacerlo, son las cualidades distintivas de la confianza en uno mismo. De hecho, en un estudio realizado sobre doscientas nueve enfermeras de un importante hospital universitario, aquéllas que poseían un mayor sentido de autoeficacia se mostraban también más dispuestas a hablar cuando se hallaban en situaciones de riesgo o médicamente inadecuadas. Las enfermeras dotadas de mayor confianza en sí mismas se enfrentaban abiertamente a los médicos y, en caso de no poder corregir así la situación, no dudaban en acudir a sus superiores.

Esta actitud confrontativa o de protesta es un acto de valentía, especialmente si tenemos en cuenta el bajo estatus que ocupan las enfermeras en la jerarquía hospitalaria. Las enfermeras con más confianza en sí mismas creían que, en el caso de disentir, el peso de su opinión contribuiría a que los problemas se solucionasen mientras que, por el contrario, las enfermeras faltas de esa confianza, en lugar de protestar o hacer el esfuerzo de corregir el error, solían acabar abandonando su trabajo.

Tal vez el trabajo de enfermería constituya un caso especial porque, como norma general, en esta rama de la sanidad suele haber una mayor demanda laboral. Aquellas ocupaciones en las que la oferta laboral es más escasa —como, por ejemplo, la enseñanza, el trabajo social o los niveles intermedios de gestión empresarial— pueden requerir un nivel más elevado de confianza en uno mismo a la hora de expresar un grado similar de valentía o de abierta disidencia. Pero, en última instancia no importa la clase de trabajo o empresa, porque *las personas dotadas de una mayor confianza en sí mismas serán las que se hallen más dispuestas a asumir el riesgo de expresar y denunciar los problemas y las injusticias que los demás sólo se atreven a eludir o mencionar en voz baja.*

5. AUTOCONTROL

Desecha el temor.

W. EDWARDS DEMING

Tal vez sea la peor pesadilla a la que deba enfrentarse todo aquél que tiene que hablar en público. Un amigo mío psicólogo viajó desde Hawai a la costa este para participar en un congreso de la policía. El retraso de los aviones y la consiguiente pérdida de vuelos de enlace le habían hecho perder una noche de sueño y, aunque estaba agotado por el *jet lag*[6], su conferencia era lo primero que tenía que hacer a la mañana siguiente. Mi amigo ya tenía ciertas dudas sobre del tema con el que abriría la charla porque su postura era un tanto controvertida, pero el agotamiento terminó convirtiendo aquellas dudas en auténtico pánico.

El hecho es que comenzó con un chiste pero se quedó sin habla antes de concluirlo porque había olvidado el final. Estaba paralizado y su mente estaba en blanco. No sólo era incapaz de recordar el desenlace del chiste sino que hasta había olvidado el mismo tema de su conferencia. Súbitamente, sus notas dejaron de tener sentido y su atención no podía apartarse del océano de rostros que le contemplaban fijamente. Tras disculparse y dar alguna explicación, abandonó el estrado.

Sólo tras varias horas de descanso pudo recuperar el equilibrio y pronunciar su conferencia —chiste incluido— que, por cierto, mereció un gran aplauso general. En una charla personal que sostuvimos poco tiempo después de aquel ataque de pánico, me dijo: «sólo podía pensar en aquellas caras que me miraban fijamente, pero me resultaba imposible, aunque me fuera la vida en ello, recordar lo que tenía que decir».

Un sorprendente descubrimiento, extraído de los estudios sobre el cerebro de personas que se hallan sometidas a situaciones estresantes —como pronunciar una conferencia ante un auditorio crítico, por ejemplo— *pone en evidencia que la actividad del cerebro enjacional socava algunas de las funciones de los lóbulos prefrontales, el centro ejecutivo que se halla inmediatamente detrás de la frente.*

[6] *Síndrome de alteración del ritmo noche—día en los viajes aéreos que atraviesan varios husos horarios a gran velocidad —N, de los T.—.*

Los lóbulos prefrontales constituyen el asiento de la "memoria operativa", es decir, de la capacidad para prestar atención y recordar la información sobresaliente, una instancia esencial para la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje.

Cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permitan mantener los sentidos en estado de hipervigilancia.

Pero este modo, cuando se dispara la adecuada señal de alarma, *la actividad cerebral experimenta un retroceso a las rutinas más sencillas y familiares, y deja de lado el pensamiento complejo, la intuición creativa y la planificación a largo plazo.* El foco de atención se centra entonces en el problema o la incidencia inmediata. Esta modalidad de urgencia bloqueó la capacidad de mi amigo para recordar su conferencia, al tiempo que concentró su atención sobre la "amenaza" inminente, es decir, los rostros expectantes del público aguardando su exposición.

Así pues, aunque el circuito cerebral que se ocupa de afrontar las urgencias evolucionó hace millones de años, sus perturbadores efectos —el temor, los ataques de ansiedad, el pánico, la frustración, la irritación, la ira y la rabia— todavía siguen con nosotros.

Un secuestro amigdalar de tres millones de dólares

El mordisco de Mike Tyson a la oreja de Evander Holyfield durante el combate por el título de los pesos pesados de 1997 le costó tres millones de dólares —la penalización máxima que permitía su bolsa de treinta millones de dólares— y un año de suspensión.

En cierto modo podríamos decir que Tyson fue víctima de su sistema de alarma cerebral, un sistema ligado al funcionamiento de la amígdala, situada en el antiguo cerebro emocional —al que se conoce como sistema límbico— que circunda el tallo cerebral.

La región prefrontal —el centro ejecutivo— está conectada a través de una especie de superautopista neuronal con la **amígdala**, que actúa a modo de sistema de alarma cerebral, un dispositivo que ha tenido un extraordinario valor para la supervivencia durante los millones de años de evolución del ser humano.

La amígdala es el banco de la memoria emocional del cerebro, el lugar en el que se almacenan todas nuestras experiencias de éxito, fracaso, esperanza, temor, indignación y frustración, actuando a modo de un centinela que supervisa toda la información que recibimos —es decir, todo lo que vemos y oímos, por ejemplo, instante tras instante— para valorar las amenazas y las oportunidades que van presentándose, cotejando lo que está ocurriendo con las pautas almacenadas de nuestras experiencias pasadas. En el caso de Tyson, el cabezazo que recibió de Holyfield desencadenó un aluvión de recuerdos de cuando, ocho meses antes, su contendiente hiciera lo mismo en otro combate por cuyo resultado se quejó ostensiblemente. Como consecuencia de todo ello, Tyson experimentó un "secuestro amigdalar", una reacción instantánea de consecuencias desastrosas.

A lo largo de la historia de la evolución, la amígdala ha recurrido a las pautas de la memoria almacenadas para registrar y responder de inmediato a cuestiones tales como «¿soy su presa o es la mía?», situaciones en las que el hecho de detenerse a ponderar o reflexionar el caso hubiera resultado ciertamente suicida.

De modo que la respuesta cerebral ante las situaciones críticas sigue ateniéndose todavía a esa misma estrategia ancestral —agudizar los sentidos, detener el pensamiento complejo y disparar repuestas automáticas reflejas—, una estrategia que en la vida actual puede tener consecuencias lamentables.

Cuando las emociones se desbordan

Estaba en el aeropuerto O'Hare y no pude evitar oír la conversación telefónica que sostenía la mujer del locutorio vecino. Era evidente que estaba atravesando un doloroso proceso de divorcio y que su exmarido era una persona difícil.

—¡Se está comportando como un auténtico bastardo en el tema de la casa! —gritó—. Mi abogado me ha llamado para decirme que vaya inmediatamente al juzgado. ¡Y esta misma noche tengo una presentación!... ¡Es el peor momento posible para toda esta mierda!

Luego colgó bruscamente el aparato, recogió sus maletas y abandonó el lugar con paso airado.

Siempre utilizamos la expresión «el peor momento posible» para referirnos a los problemas y presiones que nos sacan —al menos aparentemente— de nuestras casillas. Las situaciones que nos estresan parecen multiplicativas, en una escalada en la que cada nuevo paso parece más insoportable que el anterior hasta llevarnos al borde del colapso. Poco importa entonces que se

trate de pequeños percances que normalmente afrontaríamos sin mayor dificultad porque, súbitamente, nos vemos desbordados ya que, *como decía el poeta Charles **Buckowski**: «no son las grandes cosas las que terminan llevándonos al manicomio sino el cordón del zapato que se rompe cuando no tenemos tiempo para arreglarlo».*

Desde el punto de vista de nuestro cuerpo no existe ninguna diferencia entre nuestra casa y nuestro trabajo. En este sentido, *el estrés se construye sobre el estrés,* sin importar lo más mínimo cuál fuere su causa. Porque el hecho de que, cuando estamos sobreexcitados, el más pequeño contratiempo pueda desencadenar una respuesta extrema, tiene una explicación bioquímica ya que, cuando la amígdala pulsa el botón cerebral del pánico, desencadena una respuesta que se inicia con la liberación de una hormona conocida como **HCT** [hormona corticotrópica] y finaliza con un aflujo de hormonas estresantes, principalmente cortisol.

Pero, aunque las hormonas que secretamos en condiciones de estrés están destinadas a desencadenar una única respuesta de lucha o huida, el hecho es que, *una vez en el torrente sanguíneo, perduran durante varias horas, de modo que cada nuevo incidente perturbador no hace más que aumentar la tasa de hormonas estresantes*. Es así como la acumulación puede convertir a la **amígdala** en un verdadero detonante capaz de arrastrarnos a la ira o el pánico a la menor provocación.

Las hormonas estresantes se vierten en el torrente sanguíneo, de modo que, en la medida en que aumenta la tasa cardíaca, la sangre se retira de los centros cognitivos superiores del cerebro y se dirige hacia otras regiones más esenciales para una movilización de urgencia. En tal caso, los niveles de azúcar en sangre se disparan, las funciones físicas menos relevantes se enlentecen y el ritmo cardíaco se acelera para preparar el cuerpo para la respuesta de lucha o huida. Así pues, el impacto global del cortisol en las funciones cerebrales cumple con una función estratégica para la supervivencia: abrir las puertas de los sentidos, detener la mente y llevar a cabo la acción a la que más acostumbrados estemos, ya sea gritar o quedarnos paralizados por el pánico.

El cortisol consume los recursos energéticos de la memoria operativa —del intelecto, en suma— y los transfiere a los sentidos. No es extraño pues que, cuando los niveles de cortisol son elevados, cometamos más errores, nos distraigamos más, tengamos menor memoria (tanto es así que, a veces, ni siquiera podemos recordar algo que acabamos de leer), aparezcan pensamientos irrelevantes y cada vez resulte más difícil procesar la información.

Lo más probable es que, cuando el estrés persiste, la situación termine desembocando en el burnout o algo peor. *Cuando se sometió a ratas de*

laboratorio a una situación de estrés constante, el cortisol y otras hormonas estresantes relacionadas alcanzaron niveles tóxicos, capaces de dañar y terminar destruyendo otras neuronas. Y, en el caso de que el estrés se mantenga durante un tiempo significativamente largo, el efecto sobre el cerebro es fatal, l*legando a provocar en las ratas la erosión y atrofia del hipocampo, un centro clave para la memoria.* Y algo similar parece ocurrir también en el caso del ser humano. No se trata, pues, tan sólo de que el estrés agudo pueda incapacitarnos provisionalmente sino de que su persistencia crónica puede tener un efecto entorpecedor permanente en nuestro intelecto.

El estrés es un dato con el que inexorablemente debemos contar, ya que resulta prácticamente imposible eludir las situaciones o las personas que nos desbordan. Consideremos, por ejemplo, en este sentido, el efecto que puede provocar un aluvión de mensajes. Cierto estudio realizado con trabajadores de grandes empresas demostró que éstos enviaban y recibían una media de ciento setenta y ocho mensajes al día y que su trabajo se veía interrumpido tres o más veces por hora por avisos que tenían un carácter de urgencia (habitualmente falso).

El correo electrónico, por su parte, en lugar de reducir la sobrecarga de información, no ha hecho más que aumentar el número total de mensajes que recibimos por teléfono, buzón telefónico, fax, correo ordinario, etcétera. Pero el hecho de vernos inundados de información nos coloca en una modalidad reactiva de respuesta, como si continuamente nos viéramos obligados a sofocar pequeños conatos de incendio. Y, puesto que cada uno de estos mensajes constituye una distracción, la función que se ve más afectada es la concentración, haciendo sumamente difícil volver a centrarse en una tarea que se ha visto interrumpida. Por esto, el efecto acumulativo de este diluvio de mensajes acaba generando una situación de distracción crónica.

Por ejemplo, *un estudio sobre la productividad diaria en profesiones como la ingeniería reveló que las distracciones constituyen una de las principales causas del descenso de la eficacia personal*. Sin embargo, un ingeniero sobresaliente encontró una estrategia que le permitía seguir enfrascado en su trabajo: ponerse auriculares. Y, aunque todo el mundo creía que estaba escuchando música, lo cierto es que no escuchaba nada porque ¡los auriculares sólo le servían para impedir que las llamadas telefónicas o los compañeros interrumpieran su concentración! No obstante, aunque este tipo de estrategias puedan ser relativamente útiles, lo que *realmente necesitamos* son *recursos internos que nos permitan gestionar mejor los sentimientos que el estrés suscita en nosotros.*

Las neuronas "freno"

Normalmente, los lóbulos prefrontales mantienen en jaque los impulsos, adaptándolos a las reglas de la vida y proporcionándonos una respuesta más apropiada. *Las neuronas "freno" envían a la inquieta* ***amígdala*** *el tranquilizador mensaje de que en realidad no nos hallamos amenazados por ningún peligro y que, en consecuencia, podemos recurrir a una modalidad de respuesta menos desesperada.*

El diseño cerebral se basa en una simple oposición ya que, mientras ciertas neuronas emprenden un tipo de acción, otras, al mismo tiempo, la inhiben. Es por ello que la acción equilibrada —ya se trate del lanzamiento de un penalty como de la precisa incisión practicada por un cirujano— depende de la armonización de estas tendencias contrapuestas. De modo que el problema de la persona excesivamente impulsiva tiene menos que ver con la amígdala que con la actividad del circuito inhibidor de la impulsividad situado en los lóbulos prefrontales porque, según parece, *el problema no radica tanto en la actuación irreflexiva como en la incapacidad de refrenar una respuesta que ya se ha desencadenado*.

El hecho es que la amígdala constituye el sistema de alarma del cerebro y, en consecuencia, tiene el poder de anular instantáneamente la actividad de los lóbulos prefrontales para así poder hacer frente a cualquier presunta urgencia. Por su parte, l*os lóbulos prefrontales están dotados de un sistema de neuronas "inhibidoras" capaces de detener las órdenes enviadas por la* ***amígdala***, de modo muy parecido al código secreto que interrumpe súbitamente el disparo de una falsa alarma en el sistema de seguridad de una casa. Pero lo cierto es que no siempre son capaces de gobernar la amígdala de una manera tan rápida e inmediata.

Richard Davidson, director del Laboratory for Affective Neuroscience de la Universidad de Wisconsin, dirigió una serie de investigaciones revolucionarias utilizando la técnica de la **RMN**[7] para determinar el funcionamiento cerebral de dos grupos diferentes de personas —uno de ellos muy flexible ante los altibajos de la vida y el otro, por el contrario, muy proclive a verse perturbado por ellos— mientras llevaban a cabo tareas estresantes como, por ejemplo, escribir acerca de la experiencia más perturbadora que hubiesen sufrido en su vida o resolver contra reloj un complicado problema matemático.

Las personas encuadradas en el grupo de los dúctiles se recuperaban rápidamente del estrés porque su región prefrontal conseguía calmar a la

[7] *Técnica diagnóstica no invasiva, basada en la resonancia magnética nuclear, que proporciona imágenes de los tejidos internos —N. de los T—*

amígdala en cuestión de segundos. En cambio, los más vulnerables experimentaban una continua escalada de la actividad de la amígdala —y del estrés consiguiente— aun varios minutos después de haber desaparecido el estímulo desencadenante.

«Las personas más flexibles empiezan a controlar el estrés desde el momento mismo en que se dispara la situación conflictiva —concluye Davidson—. Son personas optimistas y prácticas que, en caso de que algo no funcione bien en sus vidas, no tardan en encontrar el modo de mejorarlo.»

La mayor parte de las competencias ligadas a la **autorregulación**, en particular *la capacidad de controlarnos a nosotros mismos en condiciones de estrés y de adaptarnos a los cambios —capacidades que, por cierto, también nos permiten calmarnos cuando nos enfrentamos a los imponderables de la vida laboral (crisis, inseguridad y superación de las dificultades)*— depende del circuito inhibidor que conecta los lóbulos prefrontales con la **amígdala**, un circuito que, como ya hemos dicho, nos permite inhibir los mensajes de la amígdala y conservar la mente clara para seguir el curso de acción que hayamos determinado.

Consideremos ahora, pasando del laboratorio al mundo real, el coste que puede suponer el hecho de que un directivo —la persona que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones y dirigir a quienes deben llevarlas a cabo— muestre un pobre desempeño en esta competencia emocional fundamental. Un estudio realizado en una cadena de grandes almacenes de los Estados Unidos señaló una baja productividad (en función de cuatro factores diferentes: los beneficios netos, las ventas por metro cuadrado, la facturación de cada empleado y el rendimiento por dólar invertido) de las secciones dirigidas por jefes tensos, agobiados o desbordados por las presiones laborales, mientras que el máximo de ventas lo ostentaban las secciones dirigidas por personas que sabían mantener el equilibrio ante las mismas presiones.

Los niños de las golosinas han crecido y comienzan a trabajar

Seis amigos —todos ellos alumnos de la misma universidad—estaban bebiendo y jugando a las cartas a altas horas de la madrugada cuando comenzó una discusión entre dos de ellos, Mack y Ted, que fue creciendo hasta que el primero montó en cólera y empezó a gritar. Ted, por su parte, permanecía frío y distante. Llegó un momento en el que Mack se enojó tanto que se levantó y desafió a Ted a una pelea, pero éste se limitó a responder

tranquilamente a la provocación, diciéndole que ya se pelearían cuando terminaran la partida.

Desencajado por la ira, Mack aceptó a regañadientes y, al concluir el juego al cabo de un rato, había tenido tiempo para calmarse y ver las cosas desde otra perspectiva. De modo que, cuando Ted se dirigió tranquilamente a él diciéndole: «ahora ya no tengo ningún inconveniente en seguir discutiendo contigo», Mack —que había tenido suficiente tiempo para tranquilizarse y reconsiderar su postura— le presentó sus disculpas.

Veinte años después, Mack y Ted se encontraron de nuevo en una reunión de antiguos alumnos de la universidad y, mientras que éste había seguido una carrera triunfal en el ámbito de las inversiones inmobiliarias, Mack se hallaba en el paro y tenía serios problemas con las drogas y el alcohol.

Las diferencias existentes entre estos dos muchachos nos ofrecen un testimonio sumamente esclarecedor de los beneficios que se derivan del hecho de no dejarse arrastrar por los impulsos, un comportamiento que depende del circuito inhibidor, regido por los lóbulos prefrontales y que, en momentos de rabia o tentación, puede vetar los mensajes impulsivos procedentes de los centros emocionales, especialmente de la **amígdala**. Así pues, este circuito parecía funcionar adecuadamente en el caso de Ted pero no hacerlo tan bien en el de Mack.

La historia de Mack y Ted es un ejemplo perfecto de la trayectoria vital de dos grupos de niños acerca de los que hablé en mi anterior libro, Inteligencia emocional, participantes en el experimento de la Universidad de Stanford conocido como «el test de las golosinas». El experimento consistía en llevar uno por uno a los niños de cuatro años de la escuela infantil de Stanford a una habitación, donde se les dejaba frente a una golosina encima de una mesa y se les decía: «Ahora debo marcharme y regresaré dentro de unos veinte minutos. Si lo deseas puedes tomar una golosina pero, si esperas a que vuelva, te daré dos».

Cuando, catorce años después, estos niños acabaron sus estudios en el instituto, se vieron sometidos a un estudio comparativo entre aquéllos que habían cogido inmediatamente el caramelo y aquéllos otros que habían esperado para conseguir otro, cuya conclusión demostró que *los que no habían sabido dominarse durante la prueba eran más proclives a ser víctimas del estrés, tendían a irritarse y pelearse con más frecuencia y también eran menos capaces de resistirse a las tentaciones en aras de la consecución de un determinado objetivo.*

Pero lo más sorprendente fue que los investigadores constataron un efecto completamente inesperado, ya que quienes supieron resistirse a la tentación obtuvieron una media de 210 puntos (sobre un promedio de 1.600) más

elevada en el **SAT** [examen de acceso a la universidad] que quienes no habían podido resistirse.

Para explicar mi hipótesis de por qué *la impulsividad disminuye la capacidad de aprendizaje* convendrá ahora volver al vínculo existente entre la amígdala y los lóbulos prefrontales. En tanto que origen del impulso emocional, la amígdala también es la fuente de las distracciones, mientras que los lóbulos prefrontales son la sede de la memoria operativa, es decir, de la capacidad para prestar atención a lo que ocupa nuestra mente en un determinado momento.

En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional que, en el caso de los escolares, supondrá prestar menos atención al profesor, el libro, los deberes etcétera y, si la situación se prolonga a lo largo de los años, esta carencia se revelará en su baja puntuación en el **SAT**. Y lo mismo podríamos decir en el caso del trabajo, donde *el coste de la impulsividad y la falta de concentración conlleva una seria merma en nuestra capacidad de adaptación y aprendizaje.*

Cuando los niños estudiados en Stanford alcanzaron la edad adulta e irrumpieron en el mercado laboral, las diferencias se hicieron más acusadas si cabe. Al final de la veintena, los que habían sido capaces de superar, en su infancia, *la prueba de la golosina seguían demostrando una mayor capacidad intelectual, poseían una mayor atención y concentración, podían establecer y mantener relaciones sinceras, eran más confiables y responsables y poseían un mayor autocontrol ante las posibles frustraciones.*

Por el contrario, aquéllos otros que, a la edad de cuatro años, se habían lanzado en seguida sobre la golosina eran, al final de la veintena, menos competentes cognitiva y emocionalmente hablando. También solían ser más solitarios, más inseguros, más distraídos y más incapaces de posponer la gratificación en la consecución de sus objetivos. En condiciones de estrés, mostraban una baja tolerancia y un escaso autocontrol, respondían a las presiones con muy poca flexibilidad y repetían una y otra vez la misma respuesta inútil y obsoleta.

Pero la historia de los niños de la golosina encierra todavía más lecciones sobre el coste de las emociones descontroladas porque, *cuando nos hallamos bajo el imperio de los impulsos, la agitación y la emoción, nuestra capacidad de pensar —y, en consecuencia, también de trabajar— experimenta una considerable merma.*

La autorregulación de las emociones

La autorregulación emocional no sólo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar los impulsos, sino que también ***implica la capacidad de provocarse deliberadamente una emoción****, aunque ésta sea desagradable.* Según me han dicho, algunos recaudadores de impuestos se motivan para llamar por teléfono induciéndose un estado anímico de enojo e irritabilidad; los médicos que están obligados a dar malas noticias a sus pacientes o a los familiares de éstos deben aparentar un estado de ánimo tan sombrío y serio como el de los empleados de la funeraria que atiende a la afligida familia, mientras que en la industria de los servicios y de los grandes almacenes son proverbiales las recomendaciones para que los vendedores se muestren amables con los clientes.

Cierta escuela teórica argumenta que, cuando se obliga a los trabajadores a mostrar una determinada emoción, tienen que llevar a cabo un costoso "esfuerzo emocional" para poder seguir manteniendo su puesto de trabajo. Cuando los dictados del jefe determinan las emociones que la persona debe expresar, el resultado es la enajenación de nuestros propios sentimientos. Los empleados de los grandes almacenes, las azafatas de vuelo y el personal de los hoteles se hallan entre los trabajadores más proclives a padecer este control de su corazón que Arlie Hochschild —socióloga de la Universidad de California (Berkeley)— define como una «*mercantilización de los sentimientos humanos*» y equipara a una forma de esclavitud emocional.

Pero una observación más detenida nos revela que esta imagen *no es más que la mitad de la historia porque, para poder determinar el coste de este esfuerzo emocional, debemos conocer antes el grado de identificación que mantiene la persona con su trabajo.* Por ejemplo, la solícita dedicación de una enfermera al consuelo de un paciente atribulado no sólo no implica ninguna carga emocional sino que, muy al contrario, da sentido a su trabajo.

Pero cuando hablamos de autocontrol emocional no estamos abogando, en modo alguno, por la negación o represión de nuestros verdaderos sentimientos. El "mal" humor, por ejemplo, también tiene su utilidad; el enojo, la melancolía y el miedo pueden llegar a ser fuentes de creatividad, energía y comunicación; el enfado puede constituir una intensa fuente de motivación, especialmente cuando surge de la necesidad de reparar una injusticia o un abuso; el hecho de compartir la tristeza puede hacer que las personas se sientan más unidas y la urgencia nacida de la ansiedad —siempre que no llegue a atribularnos— puede alentar la creatividad.

También hay que decir que el autocontrol emocional no es lo mismo que el exceso de control, es decir, la extinción de todo sentimiento espontáneo que,

obviamente, tiene un coste físico y mental. La gente que sofoca sus sentimientos —especialmente cuando son muy negativos— eleva su ritmo cardíaco, un síntoma inequívoco de hipertensión. Y *cuando esta represión emocional adquiere carácter crónico, puede llegar a bloquear el funcionamiento del pensamiento, alterar las funciones intelectuales y obstaculizar la interacción equilibrada con nuestros semejantes.*

Por el contrario, ***la competencia emocional implica que tenemos la posibilidad de elegir cómo expresar nuestros sentimientos.*** Esta aguda sensibilidad emocional se vuelve particularmente importante en el marco de la economía global actual, puesto que las reglas básicas que rigen la expresión emocional varían de una cultura a otra y, de este modo, lo que resulta apropiado en un determinado entorno social puede ser completamente inadecuado en otro. Por ejemplo, los ejecutivos de las culturas emocionalmente más reservadas —como el norte de Europa—, suelen ser calificados de "fríos" y distantes por sus colegas latinoamericanos.

En los Estados Unidos, la falta de expresividad emocional suele ser considerada negativamente como una muestra de distanciamiento e indiferencia. Un estudio llevado a cabo con unos dos mil supervisores, directores y ejecutivos de empresas de nuestro país reveló *la existencia de un poderoso vínculo entre la falta de espontaneidad y el bajo rendimiento laboral.* Así, mientras los directivos "estrella" eran más espontáneos que sus colegas mediocres, los ejecutivos —en tanto que colectivo— eran mucho más comedidos en su expresión emocional que los jefes de niveles inferiores. Es como si los ejecutivos *concedieran más importancia al impacto que pueda tener el hecho de expresar un sentimiento "inadecuado".*

El estilo comedido que impera en los niveles más elevados nos transmite la sensación de que el entorno laboral es un caso aparte en lo que concierne a las emociones, una "cultura" ajena al resto de la vida. En el entorno íntimo de los amigos o de la familia, *no sólo podemos sacar a relucir y lamentarnos de cualquier cosa que nos apesadumbre, sino que debemos hacerlo, pero las reglas emocionales del mundo laboral son muy diferentes.*

La **autorregulación** —*la capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos*— depende del trabajo combinado de los centros emocionales y los centros ejecutivos situados en la región prefrontal. Ambas habilidades primordiales —el control de los impulsos y la capacidad de hacer frente a los contratiempos— constituyen el núcleo esencial de cinco competencias emocionales fundamentales:

• ***Autocontrol***: Gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos

• ***Confiabilidad:*** Ser honrado y sincero

• ***Integridad:*** Cumplir responsablemente con nuestras obligaciones

• ***Adaptabilidad:*** Afrontar los canibios y los nuevos desafíos con la adecuada flexibilidad

• ***Innovación:*** Permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información

AUTOCONTROL

Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos

Las personas dotadas de esta competencia

• Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas

• Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos

• Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones

«Bill Gates está enojado. Sus ojos saltones resaltan tras sus grandes gafas, su rostro está enrojecido y, al hablar, la saliva sale despedida de su boca... Se halla en una pequeña pero abarrotada sala de conferencias del campus de Microsoft acompañado de veinte personas reunidas en torno a una mesa ovalada y que, en el caso de atreverse a mirarle, lo hacen con evidente temor. El miedo se palpa en el ambiente.»

Así comienza la crónica de una demostración del gran arte de manejar las emociones. Mientras Gates prosigue su airada perorata, los atribulados programadores titubean y tartamudean, tratando de convencerle o, por lo menos, de calmarle. Pero nada parece surtir efecto, nadie parece hacer mella en él, excepto una pequeña mujer chinoamericana y de hablar dulce que parece ser la única persona que no está impresionada por la rabieta del jefe y que, a diferencia del resto de los presentes —que evitan todo contacto ocular—, mira directamente a Gates a los ojos.

La mujer interrumpe en un par de ocasiones la charla de Gates para dirigirse a él en un tono muy tranquilo. La primera vez sus palabras parecen surtir un efecto calmante, pero inmediatamente Gates reanuda su enojado discurso. La segunda ocasión, en cambio, Gates escucha en silencio, con la mirada clavada pensativamente en la mesa. Luego su enojo parece diluirse súbitamente y le responde: «De acuerdo. Eso me parece bien. Sigue adelante». Y con ello da por terminada la reunión.

A pesar de que las palabras de esta mujer no diferían gran cosa de lo que habían dicho sus otros colegas, fue posiblemente su serenidad la que le permitió expresarse con más claridad, en lugar de hacerlo agitada por la ansiedad. Su comentario transmitía el mensaje de que la diatriba no había

logrado intimidarla, de que podía escuchar sin descolocarse, de que, en realidad, no había motivo alguno para estar agitada.

En cierto modo, esta habilidad es invisible porque el autocontrol se manifiesta como la ausencia de explosiones emocionales. Los signos que la caracterizan son, por ejemplo, *no dejarse arrastrar por el estrés o ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos.* Otra muestra cotidiana de esta capacidad nos la proporciona, por ejemplo, la forma en que distribuimos nuestro tiempo. Atenernos a un programa diario exige autocontrol, aunque sólo sea para resistirnos a las demandas aparentemente urgentes —aunque, en realidad, triviales— o a las distracciones que sólo nos hacen perder el tiempo.

El acto fundamental de nuestra responsabilidad personal en el trabajo es el de asumir el control de nuestro propio estado mental. El estado de ánimo influye poderosamente sobre el pensamiento, la memoria y la percepción. Cuando nos enojamos, tendemos a recordar con más facilidad incidentes que alientan nuestra ira, nuestros pensamientos giran incesantemente en torno al objeto que suscitó el enfado y la irritabilidad sesga de tal modo nuestra visión del mundo que cualquier comentario que, en otras circunstancias, sería interpretado positivamente, se percibe como una muestra de hostilidad. Así pues, el hecho de saber superar la tiranía de los estados de ánimo resulta esencial para llevar a cabo un trabajo productivo.

Cuando el trabajo es un infierno

Hace muchos años tuve un jefe —al que acababan de ascender— que me pareció excesivamente ambicioso. Su estrategia para afrontar su nuevo cargo consistía en contratar a escritores nuevos —a los que llamaba «su gente»— y asegurarse de que sus trabajos merecieran una atención especial, de modo que invertía la mayor parte de su tiempo con los nuevos ignorando sistemáticamente a los más antiguos.

Yo no sabía por qué actuaba así. Tal vez —pensaba— mi jefe se hallaba sometido a la presión de su propio jefe. Pero cierto día, para gran sorpresa mía, me invitó a tomar un café en el bar de la empresa. Una vez allí, tras unas pocas palabras de cortesía, me espetó súbitamente que mi trabajo no alcanzaba los mínimos exigibles. No explicó, sin embargo, con claridad, cuáles eran los fallos que advertía en un trabajo que, dicho sea de paso, había merecido el elogio de mi jefe anterior. En cualquier caso, la advertencia era clara: si no mejoraba, se vería obligado a despedirme.

Huelga decir que aquella conversación me causó una gran ansiedad porque necesitaba desesperadamente aquel trabajo, ya que tenía algunas

deudas y sobre mí pesaba el próximo ingreso de mis hijos en la universidad. Pero lo peor de todo es que la tarea de escribir exige una gran concentración y aquellos temores no hacían más que entrometerse, distrayéndome con vividas imágenes acerca de la inminente catástrofe profesional y económica que se cernía amenazadoramente sobre mí.

Lo que me permitió mantener a salvo la cordura en aquellos momentos fue una técnica de relajación que había aprendido tiempo atrás, una sencilla técnica de meditación que había practicado de manera irregular a lo largo de los años. Pero, si bien hasta entonces mi práctica había sido ocasional, en aquellos días me apliqué a ella con asiduidad, haciendo un hueco de media o incluso una hora para poder practicar aquel ejercicio de tranquilo centramiento cada mañana, antes de iniciar mi jornada.

Yo hacía todo lo que estaba en mis manos para mantenerme cuerdo y escribir concienzudamente todos los artículos que se me pedían hasta que llegó una solución inesperada cuando mi insoportable jefe fue ascendido y trasladado a otro departamento.

Las personas más diestras en afrontar la ansiedad disponen de alguna técnica semejante a mi meditación —un largo baño, un poco de ejercicio o una sesión de yoga, por ejemplo— a la que recurrir en momentos de necesidad. Pero, esto no obstante, no implica que ocasionalmente no nos sintamos alterados e inquietos. En todo caso, el ejercicio diario de una técnica de relajación parece reajustar el punto crítico que desencadena la señal de alarma de la **amígdala**, un reajuste neurológico que nos brinda la posibilidad de recuperarnos más prontamente del secuestro amigdalar e incluso disminuir su frecuencia. *El resultado neto, en suma, es que no sólo disminuirá nuestra vulnerabilidad a la ansiedad sino que sus ataques serán más breves.*

La sensación de impotencia

La sensación de impotencia que acompaña a las presiones laborales es, en sí misma, perniciosa. *Los propietarios y empleados de pequeños negocios que sienten que poseen cierto control sobre lo que ocurre en sus vidas muestran una menor tendencia al enojo, la depresión y la agitación cuando se enfrentan a las tensiones y conflictos propios de su trabajo pero quienes, por el contrario, sienten que carecen de este control, son más propensos a alterarse o incluso a abandonar su trabajo.*

En un estudio realizado con 7.400 mujeres y hombres que trabajaban en el servicio civil en Londres, las personas que sentían que debían plegarse a los objetivos impuestos por sus jefes o tenían poca influencia sobre el modo en que

debían llevar a cabo su trabajo o con quién debían trabajar, presentaban un riesgo de desarrollar síntomas de alguna enfermedad coronaria un 50% superior a quienes disponían de mayor flexibilidad. Así pues, *la sensación de que carecemos de control sobre las exigencias y presiones que nos impone el mundo laboral nos coloca en una situación más propicia para desarrollar síntomas de enfermedades cardíacas como, por ejemplo, la hipertensión*. Tal vez sea ésta la explicación del hecho de que, entre todas las relaciones que establecemos en nuestro entorno laboral, las que mantenemos con nuestro jefe o supervisor tienen un mayor impacto sobre nuestra salud física y emocional. En una unidad británica de investigación de la gripe se expuso a diferentes voluntarios a la acción del virus y se les sometió a un seguimiento de cinco días para comprobar quiénes caerían finalmente enfermos, descubriéndose que aquéllos que estaban sometidos a algún tipo de presión social eran también los más vulnerables a la acción del virus. Un día nefasto en la oficina no implica ningún problema, pero un conflicto persistente con un superior es una circunstancia lo suficientemente estresante como para acabar minando nuestra resistencia inmunológica.

Los centros emocionales desempeñan un papel fundamental en los recién descubiertos vínculos anatómicos existentes entre el cerebro y el cuerpo, es decir, en la relación existente entre nuestro estado de ánimo y nuestra salud física. Existe una red sumamente compleja de conexiones entre el sistema inmunológico y el sistema cardiovascular, lazos biológicos que nos permiten explicar por qué los sentimientos perturbadores —como *la tristeza, la frustración, el odio, la tensión, la ansiedad intensa etcétera—duplican el riesgo de que las personas que padecen una dolencia cardíaca experimenten, a las pocas horas de haber padecido este tipo de sentimientos, un peligroso descenso del flujo de sangre que llega al corazón, un descenso que a veces puede bastar para desencadenar un ataque cardíaco.*

Pero esto no es ninguna novedad para las madres trabajadoras que a la carga fisiológica de su trabajo diario se les suma la tensión mental que conlleva el hecho de estar "a la expectativa" de algún problema familiar inesperado, como, por ejemplo, la enfermedad de un hijo. Tanto las madres casadas como las solteras que desempeñan trabajos de nivel intermedio en los que tienen muy poco control sobre lo que hacen, presentan niveles de **cortisol** —la hormona del estrés— sustancialmente más elevados que las compañeras de trabajo que no tienen niños a su cargo.

En niveles reducidos, el cortisol puede ayudar a que el cuerpo luche contra un virus o recomponga un tejido dañado, pero su exceso acaba minando la eficacia del sistema inmunológico. Como señalaba un investigador del National Institute of Mental Health: «Si se queda sentado contemplando impotente una caída de la bolsa, el estrés psicológico consiguiente provocará un aumento de

su tasa de cortisol. Y si alguien tose entonces cerca de su cara, hay muchas probabilidades de que termine resfriándose».

Los beneficios de la conciencia de uno mismo

Cierto profesor universitario aquejado de problemas coronarios llevaba consigo un monitor que le permitía controlar su pulso cardíaco, ya que, cuando el ritmo de las pulsaciones superaba las ciento cincuenta por minuto, no llegaba suficiente oxígeno al músculo cardíaco. Un buen día acudió a una de esas reuniones regulares del departamento, aparentemente interminables, que se le antojaban una completa pérdida de tiempo.

Fue entonces cuando su monitor le advirtió que, si bien su mente se mantenía escéptica y distanciada, los latidos de su corazón rondaban niveles peligrosos. Hasta aquel momento no había caído en cuenta de la alteración emocional que le producían las pequeñas controversias cotidianas de la política universitaria. *El **autoconocimiento** constituye una capacidad clave que desempeña un papel fundamental en el control del estrés porque —como le ocurría a nuestro profesor universitario— a falta de una atención cuidadosa podemos permanecer completamente inconscientes de las situaciones estresantes de nuestra vida laboral.*

El simple hecho de ser conscientes de los sentimientos que bullen en nuestro interior puede tener un efecto muy positivo sobre la salud. En la Southern Methodist University se llevó a cabo un estudio sobre sesenta y tres directivos que habían sido cesados y que se hallaban —muy comprensiblemente, por otro lado— en un estado de ánimo enojado y hostil. Se pidió a la mitad de ellos que dedicaran veinte minutos, durante los cinco días siguientes, a llevar un diario en el que recogieran sus reflexiones y sentimientos más profundos acerca de la situación que estaban atravesando. En definitiva, la misma probabilidad de riesgo de padecer una enfermedad coronaria que quienes explotan, necesitan aprender también a gobernar sus reacciones ante la angustia.

El resultado fue que quienes perseveraron en esta práctica encontraron trabajo antes que quienes no hicieron lo mismo. Cuanto mayor sea la precisión con que monitoricemos nuestras alteraciones emocionales, más rápidamente podremos recuperarnos de sus efectos perturbadores o, al menos, eso es lo que parece demostrarnos cierto experimento en que los participantes debían presenciar la proyección de una película de prevención de los accidentes automovilísticos debidos al exceso de alcohol y cargada de escenas muy sangrientas. Durante la media hora siguiente a la proyección, los espectadores

informaban que se sentían angustiados y deprimidos, y que su mente volvía una y otra vez a las perturbadoras imágenes que acababan de contemplar. Y, quienes se recuperaron con más prontitud fueron precisamente quienes tenían una conciencia más clara de sus sentimientos. Así pues, según parece, l*a claridad emocional nos capacita para controlar nuestros estados de ánimo negativos*. Sin embargo, *la impasibilidad no significa necesariamente que hayamos conseguido encauzar adecuadamente nuestros sentimientos porque, aun cuando la persona pueda mantenerse aparentemente imperturbable, el hecho de que algo siga bullendo en su interior es el signo indudable de que todavía quedan cosas por hacer con el sentimiento conflictivo.*

Ciertas culturas, especialmente las asiáticas, promueven un estilo de conducta consistente en disimular los sentimientos negativos, una costumbre que, aunque pueda aportar cierta apariencia de tranquilidad a nuestras relaciones, tiene un coste individual. Un psicólogo que trabajaba en un país asiático, enseñando precisamente las habilidades propias de la inteligencia emocional al personal auxiliar de vuelo, me comentaba: «*El problema aquí es la implosión. Estas personas no suelen explotar sino que guardan sus emociones para sí mismos y sufren en silencio*».

Pero la implosión emocional presenta una serie de inconvenientes. Las personas proclives a esta pauta reactiva no suelen emprender ninguna acción para mejorar su situación y, aunque puedan no mostrar ningún síntoma externo de secuestro emocional, no obstante *experimentan el colapso interno propio de tal situación en forma de jaquecas, irritabilidad, abuso del alcohol o del tabaco, insomnio y constante autocrítica*. Y puesto que tienen, en definitiva, la misma probabilidad de riesgo de padecer una enfermedad coronaria que quienes explotan, necesitan aprender también a gobernar sus reacciones ante la angustia.

Autocontrol en acción

En una típica escena de las calles de Manhattan, un hombre estaciona su coche en una zona prohibida de una ajetreada calle, entra apresuradamente en un comercio, compra unas cuantas cosas y sale corriendo para descubrir no sólo que un policía le está poniendo una multa sino que también ha llamado a la grúa que está a punto de llevarse su automóvil.

—¡Maldita sea! —explota contrariado nuestro hombre, gritando al policía mientras aporrea la grúa—. ¡Eres lo más miserable que jamás haya visto!

El agente, ostensiblemente molesto, se las arregla para responder con calma, antes de darse la vuelta y proseguir su camino:

—Bueno, es la ley. Si cree que es injusto puede presentar un recurso.

El autocontrol resulta esencial para todos aquéllos que trabajan en el campo de la aplicación de la ley porque, cuando deben enfrentarse a alguien que se halla a merced de la **amígdala** —como el contrariado conductor del que hablábamos—, en el caso de que el agente se deje secuestrar también por la amígdala aumenta peligrosamente las probabilidades de que el encuentro concluya violentamente. De hecho, el oficial Michael Wilson —profesor de la academia de policía de Nueva York— afirma que, en este tipo de situaciones, muchos agentes tienen que esforzarse por dominar su respuesta visceral ante un acto de desacato, una actitud que no deben considerar como una amenaza sino como la señal de un tipo de interacción que podría llegar a poner en peligro su vida. Como señala Wilson: «Cuando experimentamos una ofensa, nuestro cuerpo quiere reaccionar pero es como si hubiera una persona dentro de nuestra cabeza que dice: "No merece la pena. Si le pongo la mano encima, saldré perdiendo"».

El adiestramiento policial (al menos en los Estados Unidos que es, huelga decirlo, uno de los lugares con mayor índice de violencia de todo el mundo) exige una minuciosa estimación del uso de una fuerza que sea proporcional a la situación. Amenazar, intimidar físicamente o empuñar un arma son los últimos recursos a los que debe recurrir un policía, puesto que todos ellos constituyen una incitación a que la otra persona acabe viéndose secuestrada por su amígdala.

Los estudios sobre la competencia de las personas que se dedican a la aplicación de la ley demuestran que los agentes más destacados utilizan la mínima fuerza posible, se aproximan tranquila y profesionalmente a las personas que se hallan alteradas y son especialmente diestros en reducir el nivel de crispación. Un estudio llevado a cabo con policías de tráfico de la ciudad de Nueva York demostró que quienes sabían responder tranquilamente —aun cuando tuvieran que enfrentarse a conductores enojados— tenían en su historial menos incidentes que hubiesen terminado abocando a una situación violenta.

El principio de permanecer tranquilo a pesar de las provocaciones se aplica a todo aquél que, por causa de su trabajo, deba enfrentarse rutinariamente a situaciones desagradables o a personas que se hallen en un estado de agitación. Los consejeros y psicoterapeutas que más destacan en el desempeño de su cometido son aquéllos que saben responder con sosiego al posible ataque personal de un paciente, y lo mismo ocurre con los auxiliares de vuelo que a veces tienen que vérselas con pasajeros enfadados. Y los directivos y ejecutivos más destacados son aquéllos capaces de templar adecuadamente sus impulsos, ambición y afán de imponerse con el autocontrol

PSIKOLIBRO

adecuado, plegando sus necesidades personales al servicio de los objetivos de la empresa.

La flexibilidad: aprendiendo del estrés

Comparemos ahora el caso de dos ejecutivos de una compañía telefónica local, un campo en el que el estrés ha aumentado consierablemente en la medida en que la industria se ha visto obligada a afrontar multitud de cambios. Uno de los ejecutivos se halla asolado por la tensión: «Mi vida se ha convertido en una carrera, siempre estoy tratando de llegar a punto y de cumplir a los plazos que se me han impuesto, los cuales en su gran mayoría, son meramente rutinarios y carecen de importancia. De modo que, aunque me siento nervioso y tenso, estoy hastiado la mayor parte del tiempo».

El otro ejecutivo, por su parte, comenta: «Yo nunca estoy aburrido, ni siquiera cuando debo hacer un trabajo que no despierta especialmente mi interés, ya que, una vez que me lanzo, siempre encuentro algo que merece la pena y que puede enseñarme cosas nuevas. Así trato de esforzarme al máximo por tener una vida laboral satisfactoria».

El primero de ellos había recibido una calificación muy baja en los tests llevados a cabo para determinar su "**flexibilidad**", es decir, su ***capacidad de comprometerse, de sentir que uno posee el control de la situación y de afrontar el estrés más como un estímulo que como una amenaza.*** Esta misma investigación demostró que las personas más flexibles ante el estrés no afrontan los cambios como un obstáculo sino como una oportunidad para el desarrollo y, en consecuencia, consideran que, por más agotador que pueda ser su trabajo, también les resulta excitante, soportan mejor el lastre físico del estrés y son capaces de superarlo padeciendo menos enfermedades.

Una de las paradojas de la vida laboral es que una situación concreta puede ser vivida por una determinada persona como una amenaza inminente, mientras que otra, por el contrario, puede percibirla como *un reto estimulante*. Así pues, cuando disponemos de los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente nos parecía amenazador podemos terminar abordándolo como un desafío y afrontarlo con energía y hasta con entusiasmo. Existe una diferencia esencial entre el funcionamiento cerebral en condiciones de "**estrés positivo**" (es decir, ***los desafíos que nos movilizan y nos motivan***) y de "**estrés negativo**" (es decir, ***las amenazas que nos desbordan, nos paralizan o nos desalientan***).

En este sentido, las substancias químicas cerebrales destinadas a generar la energía necesaria para afrontar los retos son muy diferentes de las que se

ponen en funcionamiento para responder al estrés o a la amenaza, activándose únicamente cuando nuestra energía es elevada, nuestro esfuerzo máximo y nuestro estado de ánimo positivo. De este modo, la bioquímica de esos estados positivos está ligada a la activación del sistema nervioso simpático y las glándulas suprarrenales a fin de secretar las llamadas catecolaminas.

Las **catecolaminas** (*adrenalina y noradrenalina) nos movilizan para actuar de un modo más provechoso que cuando nos hallamos bajo la frenética urgencia del* ***cortisol***. Una vez que el cerebro se ha puesto en situación de urgencia, comienza a bombear cortisol y elevadas dosis de catecolaminas al torrente sanguíneo. Pero *la condición cerebral óptima para poder desempeñar adecuadamente nuestro trabajo sólo tiene lugar cuando el cerebro se halla en un bajo nivel de excitación, es decir, cuando sólo se encuentra activado el sistema catecolamínico. (Y, para activar el cortisol, no es necesario percibir que nuestro empleo se halla en peligro o recibir una crítica de nuestro jefe, sino que basta con estar aburrido, impaciente, frustrado o cansado.*)

En cierto sentido, pues, podemos hablar de dos tipos de estrés —el estrés positivo y el estrés negativo— y de dos sistemas biológicos diferentes. También existe un punto de equilibrio cuando nuestro sistema nervioso simpático se halla levemente activado, cuando nuestro humor es positivo y cuando nuestra capacidad para pensar y reaccionar es óptima. Éstas son, precisamente, las condiciones más favorables para mejorar nuestro rendimiento.

CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD

Ser íntegro y ser responsable

Las personas dotadas de esta competencia

En el caso de la responsabilidad
• Actúan ética e irreprochablemente
• Su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás
• Son capaces de admitir sus propios errores y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás
• Adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares

En el caso de la integridad
• Cumplen sus compromisos y sus promesas
• Se responsabilizan de sus objetivos
• Son organizados y cuidadosos en su trabajo

El inventor de un producto nuevo y prometedor, un colchón neumático con cámara doble y que conserva perfectamente el calor corporal, cuenta cómo se entrevistó con un empresario que se había ofrecido a fabricar y comercializar el producto. A lo largo de la conversación, sin embargo, el empresario dejó escapar, no sin cierto orgullo, el comentario de que él nunca pagaba sus impuestos.

—¿Cómo puede hacer eso? —preguntó con incredulidad el inventor. —Llevando una contabilidad paralela —respondió jactanciosamente el empresario.

—Entonces ¿cuál de las dos utilizará para registrar las ventas de mis colchones y así contabilizar los derechos que deberá pagarme? —volvió a preguntar el inventor.

Pero esta pregunta, obviamente, quedó sin respuesta. Se acabó el trato.

La credibilidad se asienta en la integridad. Los trabajadores "estrella" saben que, en el mundo laboral, la confianza consiste en permitir que la gente conozca nuestros valores, principios, intenciones y sentimientos, y en comportarnos en consonancia con ellos. Esas personas no ocultan sus errores

y tampoco tienen ningún problema en señalar francamente los errores de los demás.

Una de las características distintivas de los trabajadores íntegros es la sinceridad, aun cuando se trate de manifestar sus propios sentimientos, un rasgo que contribuye a nimbarles del halo de autenticidad que les rodea. Por el contrario, quienes nunca admiten que han incurrido en un error o "exageran" acerca de un producto, de su empresa o de sí mismos, no hacen más que socavar su propia credibilidad.

La integridad —la expresión abierta, sincera y coherente— es uno de los rasgos distintivos de los trabajadores "estrella". Consideremos, por ejemplo, las personas que desempeñan su actividad en el campo de las ventas, un negocio que depende en buena medida de la capacidad de establecer relaciones y en el que el hecho de ocultar información decisiva, incumplir las promesas o ser incapaz de hacer frente a los compromisos mina la confianza que tan vital resulta para poder mantener la clientela.

«Los jefes de ventas que han trabajado para mí y a los que he terminado despidiendo eran personas en quienes no se podía confiar —me dijo el vicepresidente de una sección de Automatic Data Processors—. En el campo de las ventas todo depende del intercambio mutuo. Yo te daré esto si tú me das eso. Se trata de una situación un tanto incierta en la que uno se ve obligado a creer en la palabra de la otra persona. En el campo de las finanzas, que tiene más de ciencia que de arte, las cosas está más claramente definidas, pero en el mundo de las ventas todo es tan difuso que la confianza resulta esencial.»

Douglas Lennick, vicepresidente ejecutivo de American Express Financial Advisors comenta: «Hay quienes tienen la impresión equivocada de que es posible triunfar engañando a la gente o presionándoles a comprar algo que no necesitan. Y, si bien eso puede funcionar en períodos cortos, a largo plazo siempre termina abocando al fracaso. Las cosas van mucho mejor cuando uno actúa con fidelidad a sus propios valores».

Cuando el negocio es el negocio

La conocí en un avión. Era mi compañera de asiento en un vuelo que se dirigía hacia el oeste. Charlamos durante un rato y al enterarse de que estaba escribiendo un libro sobre la importancia de las emociones en el mundo laboral no dudó en contarme su historia:

—Nosotros nos ocupamos de efectuar controles de seguridad para la industria química poniendo a prueba los materiales que utilizan y la forma en que abordan peligros tales como la combustibilidad, verificando que sus

procedimientos no infrinjan las normas federales de seguridad. Pero lo cierto es que a mi jefe no le importa demasiado si los informes son correctos; lo único que le interesa es terminar pronto. Su lema es «haz el trabajo tan rápido como puedas y cóbralo cuanto antes». Hace poco descubrí que los cálculos de una determinada obra estaban equivocados, de modo que tuve que rehacerlos. Pero mi jefe me reprendió porque iba a tardar más de lo que él tenía previsto y, aunque yo sabía que mi jefe era un completo inepto, me vi obligada a obedecerle y a acabar el trabajo en casa. Nadie está contento con su modo de proceder.

Entonces le pregunté por qué seguía soportando aquella situación, a lo que ella me respondió hablando de un traumático divorcio que la había obligado a hacerse cargo de sus dos hijos y afrontar una situación sumamente difícil.

—Si hubiera podido, lo hubiese dejado. Pero necesitaba el trabajo. Hoy en día resulta tan difícil encontrar trabajo...

Y, tras un largo y reflexivo silencio, prosiguió:

—Él es quien firma todos los proyectos y, si bien esto me molestaba al comienzo porque era él quien se llevaba todos los laureles, ahora me alivia. No quiero que mi nombre figure en estos proyectos porque no tengo la seguridad de que las cosas se hagan adecuadamente. Por el momento no ha habido ningún accidente, como incendios o explosiones, pero no me cabe duda de que algún día ocurrirá algo así.

—Pero ¿no debería, entonces, hacer algo al respecto, como, por ejemplo, denunciar lo que está ocurriendo?

—A veces he pensado en ello, pero no puedo hacerlo porque en mi contrato hay una cláusula de silencio. Para ello tendría antes que abandonar la empresa y luego poder demostrar mis afirmaciones en los tribunales, lo cual sería una auténtica pesadilla.

Cuando nuestro avión se preparaba para el aterrizaje, la mujer parecía simultáneamente aliviada y nerviosa por lo que acababa de revelarme, tan nerviosa que ni siquiera quiso decirme cómo se llamaba ni cuál era el nombre de su empresa. No obstante, tomó nota de mi nombre y número de teléfono, diciéndome que tenía más cosas que contar y que ya me llamaría.

Pero nunca lo hizo.

La Ethics Officers Association encargó una investigación sobre 1.300 trabajadores de todos los niveles en empresas estadounidenses, efectuando el sorprendente hallazgo de que más de la mitad admitieron haber llevado a cabo en algún momento práctcas poco éticas.

Para la mayor parte de las personas, los quebrantamientos menores de la confianza o de los códigos éticos —como llamar al trabajo alegando estar

enfermo o apropiarse de algún suministro del almacén de la empresa— parecen carecer de importancia. Pero el 9% admitieron haber mentido o engañado en alguna ocasión a un cliente, el 6% reconoció haber falseado informes o documentos, un 5% admitió haber mentido a sus superiores sobre cuestiones importantes o haber ocultado información crítica y un 4% admitió haberse arrogado el protagonismo de una idea o un trabajo ajenos. Sin embargo, algunas de las infracciones eran muy serias: el 3% había infringido las normas de derechos de autor o de software, el 2% había llegado a falsificar el nombre de alguien en un documento y, por último, el 1 % había rellenado con información falsa los formularios de la declaración de renta.

Por otro lado, un estudio efectuado con contables que trabajaban en una de las firmas norteamericanas más importantes sacó a relucir que una de las cualidades que distinguían a estas personas era una virtud que podríamos llamar "osadía", una cualidad que les llevaba a defender a sus clientes ante las presiones de su propia empresa. Y los mejores de todos ellos tenían el valor de rebelarse incluso contra una ostensible resistencia de su empresa arriesgándose a perder algún negocio al insistir en que se hiciera lo correcto, una postura que requiere, en suma, una integridad y confianza en sí mismo a toda prueba. (Pero este descubrimiento tiene una doble vertiente porque, si bien unos pocos contables muestran esta clase de atrevimiento, la mayor parte, en cambio, carece de ella.)

El control de los impulsos: una adecuada estrategia emocional

• Cierto interventor fue despedido porque acosaba sexualmente a las mujeres que trabajaban con él. Al mismo tiempo, también se mostraba muy agresivo con el resto de los empleados.

• Un ejecutivo era naturalmente extravertido, locuaz, amistoso y espontáneo, pero su incapacidad de controlarse acabó provocando su despido por revelar secretos de la empresa.

• El director de una pequeña industria fue acusado de comportamiento delictivo en el manejo de los fondos de la empresa. Había contratado a un asesor financiero (un cómplice, en realidad) con el que compartía tanto la falta de escrúpulos como la escasa comprensión de las consecuencias de sus acciones.

Todos estos ejemplos de carreras truncadas proceden de los archivos de una empresa de consulting que se había ocupado de valorar la actuación de 4.265 trabajadores de todos los niveles que mostraban escasa o nula

capacidad para posponer la gratificación y algún tipo de carencia en el control de su impulsividad que les impedía darse cuenta de las consecuencias de sus actos y asumir la responsabilidad de sus palabras o de sus acciones.

La empresa que llevó a cabo el estudio del autocontrol en el entorno laboral, recomendaba que «*sería conveniente, pues, rechazar a aquellos candidatos que, en el proceso de selección, demuestren tener un escaso autocontrol puesto que, en tal caso, las probabilidades de que acaben ocasionando algún tipo de problema son muy elevadas*». (Debemos subrayar, no obstante, que un bajo control de los impulsos no tiene por qué suponer la muerte de nuestra carrera profesional, ya que el control de la impulsividad puede aprenderse.)

El autocontrol es sumamente valorado hasta entre los jugadores de fútbol americano, cuya misma actividad parecería exigir una cierta dosis de agresividad natural. En un estudio llevado a cabo con más de 700 jugadores —tanto procedentes de la liga universitaria como de la profesional—, los más valorados por sus entrenadores por su mayor motivación, habilidad, capacidad de liderazgo y predisposición a aprender, eran también los que exhibían un mayor grado de autocontrol. Por su parte, los que mostraban un bajo nivel de autocontrol fueron definidos como individuos poco respetuosos por sus compañeros o entrenadores, incapaces de escuchar y obedecer una orden, poco responsables con sus compromisos, "insultan" a sus contrincantes y suelen ser excesivamente violentos en el campo de juego. Uno de los dos jugadores de fútbol que obtuvieron la menor puntuación en el tema del autocontrol del estudio citado al comienzo de este párrafo fue descubierto utilizando drogas mientras que el otro no dejaba de molestar a sus compañeros de equipo durante los entrenamientos.

Una cualidad silenciosa: la integridad

En cambio, las muestras cotidianas de la **responsabilidad** —*puntualidad, precisión, autodisciplina y cumplimiento de sus obligaciones*— constituyen el rasgo distintivo de las personas que, en suma, hacen que las cosas sigan funcionando. Se trata, en definitiva, de trabajadores escrupulosos que cumplen las normas, colaboran y se preocupan por las personas con quienes trabajan, ayudando a los recién contratados o poniendo al día a los que regresan después de una ausencia, acuden puntualmente al trabajo, jamás hacen mal uso de las bajas por enfermedad y siempre terminan su trabajo en el tiempo previsto.

La responsabilidad constituye el componente fundamental del éxito en cualquiera de los campos. Los estudios realizados sobre la eficacia laboral en la práctica totalidad de las profesiones —desde el trabajo semicualificado hasta las ventas y la gestión empresarial— demuestran fehacientemente que la eficacia depende, en gran medida, de la responsabilidad. Se trata de una cualidad especialmente importante para sobresalir en el desempeño de aquellos trabajos que se hallan en los niveles más bajos de una empresa como, por ejemplo, el mensajero que jamás extravía un paquete, la secretaria que toma impecablemente los recados o el repartidor que siempre llega a tiempo.

Los agentes de ventas de una gran empresa estadounidense de electrodomésticos que fueron más escrupulosos también fueron los que obtuvieron un mayor volumen de ventas. La responsabilidad nos brinda, asimismo, una protección en el convulso mercado laboral de hoy en día, ya que los empleados que poseen este rasgo suelen ser los más valorados. Así pues, cuando cierta empresa se vio en la necesidad de remodelar su plantilla, el grado de responsabilidad de los vendedores fue tan decisivo a la hora de efectuar la selección como su volumen de ventas.

Las personas responsables se hallan nimbadas de un aura que les hace parecer mejores incluso de lo que realmente son. Es como si la confianza cosechada modificara la valoración de sus superiores, mereciendo una cualificación más elevada de lo que permitiría predecir la simple estimación objetiva de su rendimiento.

Pero, *a falta de empatia o de habilidades sociales, la responsabilidad también puede acarrear serios problemas*. Las personas poseedoras de esta cualidad exigen mucho de sí mismas y pueden empeñarse también en que los demás se adapten a su modo de trabajar y mostrarse sumamente críticos con quienes no lo consiguen. Por ejemplo, los trabajadores más escrupulosos de las fábricas de la Gran Bretaña y los Estados Unidos tendían a criticar a sus compañeros por los errores más triviales, algo que sólo contribuía a hacer más difíciles las relaciones.

Cuando la eficacia, por último, adopta la forma de una ciega conformidad a las expectativas, puede convertirse en un serio obstáculo para la creatividad. En profesiones creativas como el arte o la publicidad, la espontaneidad y la apertura a las ideas aparentemente descabelladas resultan fundamentales. El éxito en este tipo de actividades exige, sin embargo, cierto equilibrio porque, a falta de la suficiente responsabilidad para llevar a la práctica sus ideas, las personas acaban convirtiéndose en meros soñadores, sin nada realmente creativo que aportar.

INNOVACIÓN Y ADAPTABILIDAD

Permanecer abierto a las ideas y los enfoques nuevos y lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios

Las personas dotadas de esta competencia

Para la innovación
• Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes
• Aportan soluciones originales a los problemas
• Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación

Para la adaptación
• Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios
• Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes
• Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible

Fue algo muy sutil pero, a mediados de la década de los 70, se produjo un cambio en el modo en que los directivos de Intel eran tratados por sus colegas japoneses ya que, si bien hasta entonces les habían tratado con un máximo de deferencia y respeto, ahora daba la vaga impresión de que estaban siendo considerados con una ironía desacostumbrada. Definitivamente, algo había cambiado.

Pero los informes que se recibían de primera línea no hacían sino presagiar la inminente supremacía nipona en el mercado de los chips informáticos, el principal negocio de Intel por aquella época. La historia nos la cuenta Andrew S. Grove, expresidente de Intel a modo de ilustración de lo difícil que puede resultar para los ejecutivos adaptarse a los cambios.

La cúpula directiva de Intel —confiesa Grove— tardó todavía varios años en percatarse de que la industria japonesa de precisión había estado perfeccionándose para batir a Intel en su propio terreno la fabricación y venta de chips de memoria.

Aquél fue un período en el que las circunstancias cambiantes dieron al traste con una estrategia hasta entonces victoriosa, una época crucial para la historia de la empresa que Grove calificó de «travesía del desierto» y que, si la empresa no hubiera reaccionado a tiempo reorganizando su estrategia mientras

aún disponía de la fortaleza y los elementos necesarios para readaptarse, la hubiera abocado irremediablemente a su muerte.

Las competencia, emocionales de los directivos —es decir, su flexibilidad, capacidad de aceptar la nueva información (por más desagradable que ésta pueda ser) y una pronta capacidad de reacción sin caer en la defensa a ultranza de sus errores— resultan imprescindibles para superar aquellas situaciones en las que está en peligro la supervivencia de la empresa.

Lo más frecuente, sin embargo, es la **inercia organizativa**, una inercia que hace que los ejecutivos interpreten erróneamente los signos que presagian los cambios —o bien teman asumir sus consecuencias— aun cuando éstos resulten ya evidentes.

La creencia dominante en Intel en 1980 —una época en la que las ventas anunciaban una caída en picado hasta la cota del 3% de su volumen de ventas anterior— seguía girando en torno a la idea de que su empresa se dedicaba a la «fabricación y comercialización de chips de memoria». Por aquel entonces apenas eran conscientes del que terminaría convirtiéndose en su producto insignia: el microprocesador que hoy conocemos con el nombre de "Intel Inside".

La historia de la industria de la alta tecnología —tal vez la más versátil de todas— se halla plagada de casos de empresas cuya gestión no ha sido lo suficientemente ágil como para haberles permitido adaptarse a los cambios que se han producido en el mercado. Un ingeniero que trabajaba en Wang Laboratories en 1980 —un verdadero año triunfal para la compañía en el que obtuvo unos beneficios de tres mil millones de dólares en ventas— y que seguía en la empresa cuando ésta quebró, confesaba que las causas del fracaso había que buscarlas precisamente en estas cifras: «Fui testigo directo del modo en el que el triunfo contribuye a alimentar la arrogancia. Ya nadie escuchaba a los clientes ni a los empleados. Nos dormimos en los laureles y finalmente acabamos viéndonos superados por nuestros competidores».

La única constante es el cambio

Grove sostiene que *las posibilidades que tiene una empresa de sobrevivir* a la amenazadora "travesía del desierto" *dependen exclusivamente «de la capacidad de reacción emocional que tengan las personas que ocupen los puestos de mayor responsabilidad»*. Dicho de otro modo, ¿cuáles son las emociones que aparecen cuando su estatus y bienestar personal —y el de la empresa— se ven seriamente amenazados, en el momento en que se

tambalean sus creencias más queridas sobre el papel que desempeñan en el mundo de los negocios?

En el caso de Intel, la adaptabilidad resultó crucial para afrontar dos crisis muy importantes la pérdida del liderazgo en el mercado de los chips de memoria y el posterior desastre que supuso un error en el nuevo procesador Pentium que provocó la pérdida de confianza de millones de usuarios. Aunque este último contratiempo empresarial no duró más de un mes, este breve período ilustra perfectamente el proceso típico de adaptación a los nuevos desafíos, un proceso que comienza con la negación de los hechos, prosigue con la necesaria aceptación de su inevitabilidad y termina desencadenando una corriente de ansiedad. En el caso de Intel, este ciclo se rompió cuando Grove y su equipo de ejecutivos se vieron obligados a aceptar la realidad de los hechos y acabaron teniendo que asumir la costosa promesa de reemplazar sus procesadores Pentium a todas las personas que lo pidiesen, aunque ello acarrease a la empresa un gasto de cuatrocientos setenta y cinco millones de dólares.

Así pues, el precio que debió pagar Intel por conservar su posición destacada en el mercado fue de casi quinientos millones de dólares. El objeto de la campaña "Intel Inside" era el de que sus clientes llegaran a asociar su marca concreta al microprocesador por excelencia, un pacto tácito que les obligó a hacer frente a las reclamaciones de sus clientes con una fidelidad que superaba con mucho a la de cualquier otra marca de ordenador personal.

Cualquier organización que quiera reinventarse —por así decirlo— a sí misma deberá cuestionar seriamente sus presupuestos, perspectivas, estrategias y hasta su misma identidad, algo que resulta sumamente complicado, dado el apego emocional que las personas sentimos por todos los elementos que habitualmente componen nuestra vida laboral. Consideremos ahora el desastre de Schwinn, el principal fabricante estadounidense de bicicletas desde mediados de 1950 hasta la década de los setenta. Schwinn, que era una empresa familiar, tardó demasiado tiempo en responder al boom de las nuevas tendencias del motocross y la mountain—bike que tuvo lugar durante la década de los ochenta y, en consecuencia, se vio desbordada por la competencia extranjera en el nuevo mercado de las bicicletas para adultos. Los directivos de la empresa, ajenos al cambio en las tendencias de los usuarios de bicicletas del mercado americano, fueron incapaces de elaborar a tiempo una nueva estrategia de marketing. Uno de los ejecutivos de ventas llegó incluso a despreciar las nuevas bicicletas superligeras comentando irónicamente: «¿pero esta bicicleta te llevará a ti o deberás llevarla tú a ella?».

De este modo, los distribuidores extranjeros de la empresa —como Giant Bicycles, de Taiwan, a la que Schwinn había encumbrado sin quererlo—

pasaron a engrosar las filas de acreedores que en 1992 terminaron llevando a Schwinn a la bancarrota.

La capacidad de adaptarse, pues, a las fluctuaciones constantes del mercado constituye una faceta indiscutible de la competitividad de cualquier tipo de empresa. Como me confesó cierto ejecutivo de una compañía de procesamiento de datos para concesionarios de automóviles: «La introducción de un nuevo tipo de formulario por parte de uno de nuestros principales competidores supuso un volumen de ventas superior a los cuatrocientos millones de dólares al año, una novedad que aprovechamos diseñando un nuevo programa que también se vieron obligados a utilizar nuestros competidores. Así fue como crecimos hasta alcanzar la cota de los sesenta millones de dólares al año, barriendo casi del negocio a casi todos nuestros competidores. Apenas hace un mes que han comenzado a reaccionar con la creación de un nuevo sistema informático capaz de competir con el nuestro, pero les ha costado cuatro años y un buen mordisco del mercado».

Los requisitos emocionales necesarios para sobrevivir al cambio

Era un contable realmente brillante. No sólo poseía un master de economía, una licenciatura en administración de empresas y un curso superior de finanzas[8], sino que también había descollado durante muchos años en sus anteriores trabajos como jefe del departamento de créditos y como gestor de riesgos de un importante banco multinacional.

Pero ahora estaba en el paro.

Porque el hecho es que no había podido adaptarse a su nuevo trabajo. El éxito le había llevado a integrarse en un equipo financiero creado por el banco para buscar negocios rentables. Su cometido concreto consistía en recuperar el valor de las letras del tesoro de algunos países que habían experimentado una devaluación de hasta el 80%. Y, si bien en los países emisores todavía podía recuperarse su valor nominal, nuestro personaje siguió con su enfoque negativo en lugar de colaborar con su equipo en la búsqueda de escenarios positivos.

«I*nsistía en centrarse exclusivamente en los puntos flacos y las posibles desventajas, lo cual no contribuía en modo alguno a alentar el espíritu emprendedor sino a sofocarlo* —me comentó el jefe de la empresa de colocación que visitó cuando se quedó sin trabajo—. Finalmente, su jefe se

[8] *Todos ellos realizados en una universidad de la Ivy League (La Ivy League constituye un grupo selecto de ocho universidades privadas de Nueva Inglaterra famosas por su prestigio académico y social —N. de los T.—.*

hartó de él y acabó despidiéndole. Dicho en pocas palabras, no fue capaz de adaptarse a los nuevos objetivos.»

La única constante en el mundo laboral de hoy en día es el cambio. «Solemos ser muy estrictos en nuestro modus operandi —me comentaba la persona encargada de contratar la publicidad de una importante publicación—. Teníamos que seguir el manual paso a paso, primero la A, luego la B, después la C, más tarde la D etcétera, pero ahora tomamos las decisiones por nosotros mismos. No existe ninguna fórmula que nos diga cómo debemos hacer las cosas sino que trabajamos en equipo y asumimos los riesgos que ello comporta. El ambiente ha cambiado por completo, pero este nuevo modo de proceder ha provocado que algunas personas se hallen completamente perdidas y estén atravesando momentos realmente difíciles.»

Las personas poco adaptables se ven asaltadas por el miedo, la ansiedad y un profundo malestar personal cuando deben afrontar algún cambio. Son muchos los ejecutivos que tienen serios problemas para adaptarse al nuevo estilo consistente en delegar la responsabilidad y diversificar la toma de decisiones por toda de empresa. Como me explicaba un ejecutivo de Siemens AG, el complejo industrial alemán: «Las personas se aferran a los viejos hábitos autoritarios pero el nuevo modelo trata, por el contrario, de que cada uno asuma sus propias decisiones, delegando así las responsabilidades a instancias cada vez más próximas a los clientes. Pero cuando las cosas no funcionan bien y, por ejemplo, la productividad desciende durante un mes, algunos directivos son presa fácil del pánico, caen nuevamente en el viejo estilo y tratan de volver a ejercer un control férreo, socavando así el nuevo estilo de acción».

No obstante, si alguna competencia resulta necesaria en nuestro tiempo es la capacidad de adaptación. Las personas que destacan en esta competencia disfrutan con los cambios y saben sacar provecho de la innovación. Son personas que permanecen abiertas a los nuevos datos y que, al igual que el equipo directivo de Intel del que antes hablábamos, pueden renunciar a sus antiguas creencias y adaptarse a los nuevos tiempos. No les molesta la incertidumbre que suele provocar lo nuevo o lo desconocido y se hallan siempre dispuestos a arriesgarse y buscar nuevas formas de hacer las cosas.

La adaptabilidad requiere la flexibilidad necesaria para considerar una determinada situación desde perspectivas muy diferentes. Pero también exige de la **fortaleza emocional** *que nos permita estar cómodos con la inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado.* Otra competencia que fomenta la adaptabilidad es la **confianza en uno mismo**, especialmente la seguridad, que nos permite ajustar rápidamente nuestras respuestas e incluso abandonar sin

reservas nuestros presupuestos anteriores en el caso de que la realidad así lo exija.

La apertura al cambio propia de la adaptabilidad está también ligada a otra competencia cada vez más valorada: la **innovación**.

Los innovadores

En cierta ocasión, Levi Strauss, el importante fabricante de ropa, tuvo que resolver un problema que implicaba a dos talleres de costura de Bangladesh que empleaban a niños menores de edad. Los activistas de los derechos humanos les habían presionado para que prohibieran el uso de mano de obra infantil, pero los asesores enviados por la empresa descubrieron que si los niños dejaban de trabajar corrían el peligro de caer en la miseria y acabar prostituyéndose. ¿Cuál era, en tal caso, la decisión más adecuada, adoptar una medida ejemplar contra la explotación infantil y despedirlos o mantenerlos en su puesto, librándoles así de un destino mucho peor?

La imaginativa solución que se dio a este dilema fue ¡ninguna! Porque Levi Strauss decidió mantener a los pequeños en nómina, pero obligándoles a ir a la escuela hasta cumplir los catorce años —la mayoría de edad legal propia de ese país— y luego volver a contratarlos.

Esta solución innovadora nos proporciona un ejemplo de pensamiento creativo de las multinacionales que no descuidan su responsabilidad social. Pero, para llegar a una solución tan original, hace falta permanecer abierto a ideas que, a primera vista, pueden parecer demasiado radicales o arriesgadas y poseer, además, el valor necesario para llevarlas a la práctica.

Las personas laboralmente innovadoras se encuentran a gusto con la originalidad y la creatividad, una competencia que les hace capaces de aplicar las nuevas ideas. La gente dotada de esta cualidad es capaz de identificar rápidamente las cuestiones clave y de simplificar problemas que parecen muy complejos. Pero lo más importante de todo es que pueden descubrir conexiones y pautas nuevas que los demás solemos descuidar.

La gente que carece del don de la innovación, por el contrario, adolece de una visión de conjunto y se pierde en los detalles y, en consecuencia, afronta los problemas complejos con una lentitud a veces exasperante. Su miedo al riesgo les hace huir de las novedades y, de este modo, cuando tratan de aportar alguna solución, no suelen comprender que lo que funcionaba en el pasado no siempre es la respuesta más adecuada para el porvenir.

Pero la falta de esta competencia va mucho más allá de la mera falta de imaginación, porque *quienes no saben asumir riesgos acaban convirtiéndose*

en personas muy críticas y negativas, personas excesivamente cautelosas que se mofan de las novedades.

Por su misma naturaleza, la mente creativa es un tanto rebelde ya que se halla sometida a la tensión natural existente entre el impulso creativo y el autocontrol. Pero esto no significa que las personas creativas sean emocionalmente descontroladas sino que están dispuestas a aceptar un espectro más amplio de impulsos y de acciones que los espíritus menos osados. Porque eso es, después de todo, lo que nos abre la puerta a nuevas oportunidades.

El **autocontrol** —*en el sentido de capacidad de atenerse a las reglas*— constituye un excelente predictor de las actuaciones más sobresalientes de las grandes empresas, especialmente en aquéllas en las que la burocracia recompensa la sensación de estar haciendo lo adecuado. Pero en las empresas que se dedican a la inversión de alto riesgo y en trabajos creativos como la publicidad, por ejemplo, *el exceso de control constituye un claro predictor del fracaso.*

Cierto inversor alemán se lamentaba la falta de apoyo de su país a las ideas innovadoras, dado el riesgo que comporta toda aventura empresarial, una queja que también he podido escuchar referente a Japón. El inversor alemán me decía: «son muchos los países que, como el mío, no saben respaldar la capacidad emprendedora que es, en definitiva, el motor del mundo laboral». *En suma la asunción de riesgos y el impulso para desarrollar ideas innovadoras constituye, pues, el combustible que alienta al espíritu emprendedor.*

Viejos y nuevos paradigmas de la innovación

El acto creativo es, al mismo tiempo, cognitivo y emocional. La intuición creativa es un acto cognitivo, pero comprender su valor, desarrollarlo y llevarlo a cabo *requiere competencias emocionales como la confianza, la iniciativa, la perseverancia y la capacidad de persuasión.* Y, además de todo ello, la *creatividad exige también cierto tipo de competencias de autorregulación que nos permitan superar las resistencias internas activadas por las mismas emociones* que, como observa Robert Sternberg, psicólogo de Yale, se mueven entre *la depresión y la euforia, la apatía y el entusiasmo, la distracción y la concentración.*

El matemático del siglo XIX Jules Henri Poincaré propuso un modelo que explica **los cuatro estadios básicos por los que atraviesa el acto creativo**, un modelo que hoy en día sigue conservando su actualidad. El primer estadio es la **preparación**, un estadio —que suele constituir un frustrante *impasse*

preñado de posibilidades pero ajeno a toda intuición— que consiste en *sumergirse en el problema y acopiar la mayor cantidad posible de datos e información.*

En el siguiente estadio, denominado **incubación**, la mente bulle con los datos y las posibilidades acopiadas anteriormente. En este estadio *caracterizado por la ensoñación, la asociación libre y el* ***brainstorming***[9] vamos recogiendo las ideas en la medida en que van apareciendo. Luego, con algo de suerte, llegamos al estadio de la llamada **iluminación** —ese momento crucial en el que decimos «¡aja!»—, un momento que supone la culminación de un proceso apasionante y que se caracteriza por *el surgimiento de una visión revolucionaria.* Pero la iluminación no basta porque el mundo laboral se halla empedrado de ideas prometedoras que jamás se llevaron a cabo. Es por ello que el estadio final es la **ejecución**, que consiste en *llevar a la práctica las ideas*, lo cual exige una obstinada perseverancia más allá de las posibles objeciones, obstáculos, aciertos y errores que suelen acompañar al proceso de provisión de toda idea innovadora.

Como afirma Phil Weilerstein, director de la National Collegiate Inventors and Innovators Alliance: «*Existe una gran diferencia entre la persona que hace realidad algo que ha inventado y quienes sólo sueñan con ello. Las personas que son capaces de llevar a la práctica sus ideas suelen tener un elevado nivel de inteligencia emocional y saben que la aparición de algo realmente nuevo exige del concurso de una amplia variedad de factores —la mayor parte de los cuales son esencialmente humanos—, saben que deben comunicarse con otras personas, convencerlas, resolver problemas con ellas y, en suma, colaborar*».

Ray Kurzweil, inventor del software de reconocimiento de voz, parece estar de acuerdo con lo anterior cuando afirma: «la audacia es esencial cuando se quiere poner en marcha un proyecto creativo pero además de la audacia también debemos saber vender el producto».

Hoy en día, el foco del paradigma de la invención —incluso en el campo de la ciencia— está cambiando del ámbito de lo individual al de lo colectivo. Según tuve la oportunidad de escuchar al doctor Alex Broer, vicedecano de la Cambridge University y ex—director de investigación en IBM, en una charla informativa sobre inteligencia emocional celebrada en British Telecom: «En campos tan complejos como la moderna tecnología o el mundo de los negocios nos hallamos en el umbral de una nueva era donde resultará sumamente difícil que las ideas de un individuo aislado puedan aportar algún avance significativo. Las ideas personales han de poder adaptarse a una nueva pauta que está expandiéndose rápidamente entre los investigadores actuales: hablar con todo

[9] *Técnica de trabajo en grupo en la que se recurre a sugerencias individuales para suscitar un máximo de ideas originales en un mínimo de tiempo —N. de los T.—.*

el mundo. *En consecuencia, hoy se necesita más inteligencia emocional que en el pasado para poder conocer cómo y quién podrá aportarnos las ideas más relevantes»... por no hablar de las alianzas y colaboraciones que permitirán llevar a la práctica estas ideas*.

Los "abogados del ángel" y la voz de la indiferencia

Las nuevas ideas son muy frágiles y muy sensibles a las críticas. A sir Isaac Newton le afectaban tanto las críticas que, en cierta ocasión, postergó quince años la publicación de un artículo sobre óptica hasta el fallecimiento de su principal crítico. Del mismo modo, *los ejecutivos que se hallan a cargo de equipos creativos pueden proteger el germen de las nuevas ideas protegiéndolas de las críticas prematuras demasiado incisivas.*

Paul Robinson, director de Sandia National Laboratories, dice: «Las personas que exponen una nueva idea deben actuar como una especie de "abogados del ángel" que la apoyan y defienden a ultranza. Sólo así podremos escapar de las inevitables críticas que, de otro modo, podrían acabar con ella antes de que nos muestre sus mejores frutos».

Marvin Minsky, pionero de la inteligencia artificial en el MIT [Massachusetts Institute of Technology], observa que el principal problema para sacar pleno partido de la creatividad no estriba tanto en dar con nuevas ideas como en elegir aquéllas que vamos a desarrollar. Minsky me comentó que, a finales de la década de los setenta, Xerox había creado seis prototipos de impresora láser —las primeras de estas características— y había dejado una de ellas a prueba en el MIT. Como recuerda Minsky: «Nuestra conclusión fue que se trataba de algo extraordinario pero cierto vicepresidente de Xerox decidió hacer caso omiso de nuestra opinión y no seguir adelante con aquel proyecto. Como resultado de aquella desastrosa decisión, Canon tomó la delantera en el mercado y Xerox perdió miles de millones de dólares».

Pero tan peligrosa como la duda es su hermana la **indiferencia**, y los ingenieros tienen un término para ella, **NIA**, «*no inventado aquí*», algo que significa que *si la idea no es nuestra, no nos interesa*. Teresa Amabile, psicóloga de la Harvard Business School, describe ***cuatro factores que «matan la creatividad»***, cada uno de los cuales **restringe** *nuestra memoria operativa, el espacio mental en el que brota la creatividad, florece el brainstorming y tiene lugar la asunción de riesgos:*

Vigilancia: *Exceso de alerta que termina sofocando la sensación esencial de libertad* que tan necesaria resulta para el pensamiento creativo.

Evaluación: *Una visión crítica demasiado prematura o intensa.* Es cierto que hay que someter a la crítica las ideas creativas porque no todas son igualmente buenas y hay que pulir las más prometedoras mediante la crítica constructiva, pero la valoración prematura resulta abiertamente contraproducente.

Exceso de control: Tratar de controlar hasta el más mínimo detalle del proceso. *Al igual que ocurre con la vigilancia, el exceso de control promueve una sensación de opresión que sofoca la originalidad.*

Plazos inapelables: Los programas demasiado estrictos crean pánico. Si bien es cierto que un mínimo de presión puede resultar positivamente motivador, los plazos y los objetivos demasiado estrictos pueden acabar con el fértil "tiempo muerto" en el que germinan las nuevas ideas.

La creatividad colectiva

La adaptación a la realidad fluctuante del mercado requiere una especie de creatividad colectiva que consiste en aceptar la incertidumbre, sea cual fuere el nivel que ocupemos. Consideremos, a este respecto, el caso de SOL, una empresa finlandesa de limpieza industrial con gran éxito. Cuando, en 1992, se desligó del gran complejo industrial del que formaba parte, contaba con dos mil empleados, mil quinientos clientes y unos ingresos anuales de treinta y cinco millones de dólares. A los cuatro años había duplicado su cartera de clientes, casi había hecho lo mismo con el número de sus empleados y había alcanzado unos ingresos anuales de sesenta millones de dólares.

Sus empleados disponen de una libertad extraordinaria. *El entorno en el que trabajan carece de cargos, oficinas individuales, primas adicionales para directivos y hasta de secretarias. Tampoco existe un horario fijo,* una verdadera innovación en Finlandia, en donde la jornada laboral de treinta y dos horas semanales es prácticamente universal. SOL ha dejado, pues, *plena libertad creativa a sus empleados sobre el modo de organizar y llevar a cabo su trabajo.*

Esta autonomía ha permitido a SOL descollar por su audaz innovación en un negocio hasta entonces oscuro y de escasa relevancia. Por ejemplo, en algunos hospitales, los trabajadores de SOL han abierto un nuevo mercado asumiendo tareas nocturnas habitualmente desatendidas como ayudar a los pacientes a ir al cuarto de baño o avisar a los médicos en cuanto ocurre una urgencia y, en varias cadenas de alimentación, los trabajadores de SOL se ocupan también de reponer durante la noche las existencias que se han vendido.

Las organizaciones que, como SOL, ***son menos rígidas, permiten roles más ambiguos y flexibles, conceden autonomía a sus trabajadores, dejan abiertos los canales de información y trabajan en equipos mixtos o multidisciplinares, alientan la creatividad de sus empleados.***

La **creatividad colectiva** —al igual que la individual— atraviesa varios **estadios** que posibilitan el florecimiento de la innovación, dos de los cuales son fundamentales: la **iniciación** (es decir, *encontrar una idea brillante)* y la **ejecución** (llevarla a la práctica).

Las personas que destacan por su capacidad innovadora suelen poseer rasgos distintivos muy característicos. Un estudio llevado a cabo con miles de personas de los departamentos de I+D [investigación y desarrollo] de empresas de ingeniería demuestra que *los **generadores de ideas** suelen ser muy diestros en un abanico muy concreto de destrezas y a disfrutar cuando se hallan absortos en ideas abstractas. También suelen ser personas que prefieren trabajar a solas.*

Por su parte, *los especialistas en llevar a la **práctica** las nuevas ideas suelen destacar en los campos de la influencia y la conciencia política, y son personas que saben vender sus ideas y encontrar apoyos y aliados que las promuevan.* No hace falta decir que, si bien la pericia técnica resulta vital para generar ideas innovadoras, la capacidad de llevar esas ideas a la práctica depende fundamentalmente de la habilidad para moverse adecuadamente por la red de influencias que impregna toda empresa. Es por esto por lo que cualquier organización que valore la innovación debe apoyar ambos tipos de competencia.

6. LO QUE NOS MOVILIZA

Joe Kramer es capaz de arreglarlo todo. Soldador de una planta industrial del sur de Chicago dedicada a la fabricación de vagones de tren, Joe es la persona a quien todo el mundo acude para pedirle que arregle las cosas que se estropean.

A Joe le encanta desentrañar el funcionamiento de todo tipo de aparatos. Cuando era niño comenzó arreglando la tostadora de su madre y a partir de entonces siguió afrontando desafíos cada vez más complicados. Cuando decidió instalar un sistema de riego en su casa, no pudo encontrar uno que dispersara el agua tan finamente que formara un arco iris, de modo que diseñó el suyo propio y lo construyó en el torno que tenía instalado en el sótano de su casa.

Joe conoce todos los entresijos del funcionamiento de su fábrica y puede reemplazar perfectamente a cualquiera de sus doscientos compañeros. Joe es casi un sexagenario que lleva disfrutando de su trabajo durante cerca de cuarenta años. «Si tuviera cinco más como Joe —suele decir su jefe— sería propietario de la más eficaz de las empresas del sector.»

Joe constituye el ejemplo perfecto del tipo de persona que hace las cosas lo mejor que puede y disfruta con su trabajo. Pero la clave de su satisfacción no radica tanto en el tipo de actividad realizada —ciertamente rutinaria— como en el singular estado mental que pone en marcha cuando está activo, un estado —denominado "***flujo***"— que, sea cual sea el trabajo que desempeñemos, nos impulsa a hacer las cosas lo mejor posible.

El "***flujo***" a*parece cuando movilizamos todas nuestras habilidades o nos hallamos fascinados, por así decirlo, por un proyecto que exige lo mejor de nosotros.* Este tipo de reto nos absorbe de tal modo que nos concentramos hasta quedar suspendidos "fuera del tiempo" y llegar a perdernos en lo que estamos haciendo. *En ese estado parece que hagamos las cosas sin realizar esfuerzo alguno y nos adaptemos fluidamente a las exigencias siempre cambiantes de la situación*. El estado de "flujo" es, en sí mismo, un placer.

El "flujo" es el movilizador último. Nos sentimos atraídos por las actividades que nos gustan porque, cuando las llevamos a cabo, entramos en estado de "flujo". Es evidente que lo que proporciona a las personas este placer puede ser muy distinto: a un soldador puede gustarle afrontar el reto de una soldadura difícil, un cirujano puede estar completamente absorto en una compleja

operación, un diseñador de interiores puede disfrutar con el diseño de formas y colores etcétera. Cuando nos hallamos en "flujo" se *pone en marcha nuestra motivación y el mero hecho de trabajar en lo que nos gusta resulta una auténtica delicia.*

El "flujo" nos brinda una explicación radicalmente diferente de las nociones al uso acerca de lo que motiva a la gente para trabajar, con lo cual no queremos decir que los incentivos económicos carezcan de importancia, porque siguen siendo verdaderos acicates para mantener nuestro rendimiento, pero, *por más importantes que resulten los ascensos, los aumentos y las gratificaciones, los alicientes más poderosos no son tanto externos como internos.*

Cierto estudio en el que los participantes debían anotar cómo se sentían mientras estaban realizando una serie de actividades a lo largo del día evidenció que las personas se sienten mejor cuando hacen lo que les gusta que cuando solamente lo hacen a cambio de una recompensa. Cuando llevaban a cabo el trabajo por el mero placer que éste les proporcionaba, su humor era excelente mientras que, por el contrario, en el caso de que su única motivación fuera económica, los participantes se mostraban aburridos, desinteresados y levemente irritados (y hasta desdichados en el caso de que la tarea fuera estresante y compleja). *Las personas, pues, nos sentimos mejor cuando hacemos lo que realmente nos apasiona, aun cuando otra tarea pudiera ir acompañada de una recompensa económicamente más sustanciosa.*

En cierto estudio se preguntaba a más de setecientos profesionales y ejecutivos de uno y otro sexo de unos sesenta años de edad —la mayor parte de los cuales se hallaba ya cerca de la edad de su jubilación—, cuáles consideraban que habían sido las fuentes más grandes de satisfacción en su trabajo. La conclusión de este estudio fue que lo más recompensante de todo había sido el acicate creativo que suponía el trabajo en sí y la oportunidad de seguir aprendiendo, luego venían la satisfacción del deber cumplido, las amistades que se forjan en el entorno laboral y la oportunidad de enseñar algo a los demás. Mucha menos consideración recibía, en cambio, el estatus y menos todavía la compensación económica.

Los incentivos habituales no son, pues, del todo adecuados para que las personas desempeñen su trabajo del mejor modo posible. El rendimiento máximo sólo se obtiene cuando hacemos lo que nos gusta y disfrutamos con ello.

A fin de cuentas, no debemos olvidar que los términos motivo y *emoción* se originan en la misma raíz latina moveré, que significa "*mover*". En este sentido, las emociones son, literalmente hablando, lo que nos impulsa a alcanzar nuestros objetivos, aquello que moviliza nuestra energía, y nuestros motivos, a

su vez, impulsan nuestras percepciones y modelan nuestras acciones. Un gran trabajo se asienta en una gran emoción.

El disfrute es la verdadera recompensa

Las personas que se hallan en estado de "flujo" hacen que lo difícil parezca fácil, una apariencia externa que no es sino un reflejo de lo que está ocurriendo en su cerebro. *El "**flujo**" implica una especie de paradoja neural porque nos permite acometer una tarea excepcionalmente compleja con un nivel mínimo de actividad y de consumo de energía cerebral.* La razón parece estribar en el hecho de que, tanto cuando estamos aburridos y apáticos como cuando nos sentimos frenéticamente ansiosos, nuestra actividad cerebral permanece difusa, el cerebro se halla en un elevado nivel de activación escasamente focalizado y las conexiones neuronales no se atienen a ninguna pauta concreta. Pero *las pautas de activación cerebral que ocurren durante el estado de "flujo" son eficaces y precisas*, y como resultado de ello tiene lugar una disminución global del nivel de activación cortical, aunque la persona pueda hallarse implicada en una tarea sumamente compleja.

Y el trabajo es el escenario en el que las personas disponen de más oportunidades para acceder al estado de "flujo". Mihalyi Csikzentmihalyi, psicólogo de la Universidad de Chicago y pionero en el estudio del "flujo", proporcionó a ciento siete personas —que desempeñaban trabajos que iban desde los niveles de la dirección e ingeniería hasta obreros de la cadena de montaje— un avisador acústico que les recordaba periódicamente que debían anotar lo que estaban haciendo y cómo se sentían. Los resultados de este estudio fueron sorprendentes porque, hablando en término medio, los sujetos estaban en "flujo" aproximadamente la mitad de su jornada laboral y sólo un 20% de sus horas de ocio... ¡en las que, por cierto, el estado más frecuente era el de apatía!

Pero también existía una gran variabilidad en la cantidad de tiempo en que se hallaban en estado de "flujo" durante su jornada laboral. En este sentido, *quienes más probabilidades tenían de entrar en dicho estado eran los que realizaban trabajos más complejos y desafiantes y disponían de la posibilidad de abordarlos de un modo más flexible.* Es por esto por lo que los ejecutivos y los ingenieros —que disponen de mayor control sobre su trabajo y, en consecuencia, de más oportunidades para maximizar el "flujo"— pasan más tiempo en él que quienes llevan a cabo tareas más rutinarias. Y este control puede asumir muchas formas como, por ejemplo, demorar algo hasta el último minuto, una estrategia que puede aumentar el nivel de desafío y suscitar una

presión adicional que añada una inyección de adrenalina a tareas que de otro modo serían demasiado rutinarias.

En el caso de los trabajadores "estrella", por su parte, es posible hablar de la presencia de una relación muy estrecha entre el estado de "flujo" y las tareas que más críticas les resultan para sus objetivos y productividad, algo que no suele darse en las situaciones irrelevantes o durante el tiempo de ocio. *Para los trabajadores "estrella", pues, la excelencia y el disfrute de su trabajo son una y la misma cosa.*

Presencia psicológica

Una jefa de proyectos de un gabinete de arquitectura advierte que uno de los delineantes tiene problemas con un plano. La fecha límite del proyecto está aproximándose y todo el mundo se halla sometido a una gran presión. Cuando se acerca a su compañero se da cuenta de que sus propias manos están tensas, sus pensamientos giran obsesivamente en torno a la fecha de entrega y se siente frustrada porque el delineante parece hallarse completamente paralizado.

Entonces se relaja y le pregunta: «¿Qué es lo que ocurre? ¿Algo va mal?». Y obtiene por respuesta una letanía de quejas, como que no dispone de suficientes datos para concluir su trabajo y que debe hacer demasiadas cosas en muy poco tiempo.

Entonces la jefa le pide amablemente que detalle las cuestiones que más le preocupan. Su tono vivo, animado y su mirada directa le hacen saber que ella también se encuentra agobiada por la presión.

De este modo, sus preguntas transmiten el mensaje de que posee más información de la que cree y de que está en condiciones de acabar su trabajo en el plazo previsto, con lo cual el delinean—te se siente renovado y deseoso de reanudar su trabajo. La jefa se permite incluso bromear al respecto diciéndole que él no es el típico que parece haber olvidado ciertos datos, comenzando por el mismo vicepresidente que se comprometió a llevar a cabo esta locura, una broma que relaja completamente la tensión y les permite reemprender el trabajo con fuerzas renovadas.

¿Qué hizo, en este caso, la jefa de proyectos? Sencillamente estar presente.

Este encuentro, aunque nada extraordinario, ilustra perfectamente lo que significa hallarse emocionalmente presente en el puesto de trabajo. *Cuando estamos presentes, permanecemos completamente atentos y comprometidos con lo que estamos haciendo y, por ello mismo, lo hacemos del mejor modo*

posible. Al mismo tiempo, nuestros compañeros nos consideran personas accesibles y responsables, y tratan de contribuir al desarrollo de nuestras ideas creativas con su energía y sus intuiciones.

El caso opuesto, la ausencia psicológica, nos resulta muy familiar debido al gran número de personas que llevan a cabo su trabajo de manera rutinaria y mecánica, manifiestamente aburridos o desconectados. En cierto sentido, es como si no estuvieran ahí. La recepcionista de la misma empresa de arquitectura que acabamos de citar, una mujer que odiaba su trabajo, decía algo así: «¡Vaya mierda pasarse todo el día sentada, sonriendo, escribiendo a máquina y teniendo que ser amable con todo el mundo! Mi trabajo no me proporciona la menor satisfacción. Las ocho o nueve horas que paso aquí me parecen una absoluta pérdida de tiempo».

En opinión de William A. Kahn, psicólogo de la School of Management de la Universidad de Boston, que cita el ejemplo que acabamos de mencionar, el hecho de ***estar presente requiere «permanecer abierto y no hallarse afectado por la ansiedad»***. *Esta clase de presencia comparte uno de los atributos fundamentales del estado de "flujo": la atención plena o la completa inmersión en la tarea que se esté llevando a cabo*. Por el contrario, los enemigos de la presencia (y, por tanto, del "flujo") son la apatía y la ansiedad.

La presencia se inicia con la conciencia de uno mismo. En el ejemplo de Kahn, la jefa de proyectos estaba conectada con sus propios sentimientos y se dio cuenta de que sus manos apretadas le indicaban lo enojada que estaba con la situación. Pero, por otra parte, su empatia le permitió aceptar la sensación de frustración del delineante sin considerarla como un ataque personal.

La habilidad de la jefa de proyectos para no sentirse incómoda con estos sentimientos le permitió abordarlos eficazmente en lugar de huir de ellos. Y así, en vez de desdeñar la frustración del delineante o de criticar de antemano su actuación, le alentó a expresarla. Así fue capaz de transformar la frustración en entusiasmo, llegando incluso a concluir la entrevista con un chiste que puso la responsabilidad allí donde los dos creían que debía estar, una especie de judo emocional que, en suma, fortaleció el vínculo existente entre ambos.

Cuando nos hallamos completamente presentes, no sólo resulta más fácil conectar con quienes nos rodean y con las necesidades de la situación sino que también nos adaptamos más fácilmente a las necesidades reales, dicho de otro modo, nos hallamos en estado de "flujo". En tal caso, podemos sentirnos pensativos, divertidos o incluso autorreflexivos, sirviéndonos de cualquier capacidad o destreza que necesitemos en este mismo momento.

Hacer las cosas cada vez mejor

Una profesora de universidad describe del siguiente modo la razón por la cual le gusta tanto su trabajo: «Mi profesión constituye un acicate para aprender continuamente cosas nuevas. Tengo que estar muy en contacto con la realidad porque, en mi trabajo, resulta imprescindible mantenerse al día».

El límite de nuestro aprendizaje se halla en la región en la que tiene lugar la plena actualización de todos nuestros recursos y ahí precisamente es donde también se halla la zona de "flujo". El estado de "flujo" nos impulsa espontáneamente a mejorar por dos razones fundamentales: porque *las personas aprendemos más y mejor cuando estamos completamente implicadas en lo que estamos haciendo y porque cuanto más ejercitamos una tarea, mejor la desempeñamos. El resultado de esta situación es una motivación continua (disfrutar del "flujo") que nos permite afrontar retos cada vez más complicados.*

Cuando un trabajo carece de "flujo", hasta el éxito puede provocar un curioso malestar puesto que, cuando dominamos un determinado trabajo, también aumenta considerablemente el riesgo de estancamiento, y lo que antes resultaba excitante, puede terminar volviéndose aburrido. Tal vez esto nos permita explicar por qué la mediana edad suele ser un período de cambios radicales en nuestra orientación vocacional.

«A mitad de la vida y de la carrera profesional uno suele llegar a sentir cierta inquietud, y esta inquietud puede acarrear graves consecuencias —dice un psicólogo que se dedica a la asesoría de ejecutivos—. Es entonces cuando empieza a responder a los anuncios de los "cazatalentos" aun cuando, en realidad, no desee un nuevo trabajo. Tal vez entonces comience a dedicar su tiempo y su atención a un pequeño negocio o quizá se irrite y se ponga de mal humor, comience a coleccionar coches deportivos o empiece a tener aventuras amorosas.»

Una de las causas fundamentales de este aburrimiento es que las personas ya no tropiezan con desafíos interesantes para poner a prueba sus habilidades. Entonces el trabajo, tan fácil y familiar, comienza a resultar tedioso. «Una respuesta saludable —prosigue el mismo psicólogo antes mencionado— podría ser la de asumir dentro de la empresa un proyecto nuevo y desafiante que le permita renovar su compromiso laboral.»

El buen estrés: el reto comprometido

¿Recuerda el tempestuoso discurso de Bill Gates que la mujer impasible supo capear tan adecuadamente? Cierta escuela de pensamiento afirma que el

uso ocasional de estos arranques controlados puede resultar motivador, por cuanto constituyen un modo de movilizar las emociones del grupo. Gates es un individuo que destaca por su estilo confrontativo y explosivo, y en Microsoft se considera un honor ser el blanco de sus ataques.

Como me dijo un amigo: «mi jefe sabe perfectamente hasta dónde somos capaces de soportar y aunque nunca me ha gritado, nos echó una soberana bronca en una reunión en la que todos estábamos medio dormidos y nos dejó con los ojos bien abiertos».

El "flujo" tiene lugar en esa zona intermedia existente entre el aburrimiento y la ansiedad paralizante. Así, una cantidad moderada de ansiedad en el ambiente —una leve sensación de urgencia— nos moviliza adecuadamente, mientras que su defecto nos deja apáticos y su exceso nos desborda. *El mensaje, pues, de que «esto es importante» puede resultar sumamente movilizador.*

El término **eustrés** —o *"buen" estrés*— se refiere a un tipo de presión que es capaz de movilizar nuestra acción, y sus particularidades neuroquímicas resultan sumamente reveladoras porque, cuando nos hallamos implicados en un reto, nuestro cerebro se ve literalmente sumergido en un baño de catecolaminas y otras sustancias activadas por el sistema suprarrenal, sustancias que acicatean la capacidad del cerebro de interesarse y prestar atención —incluso de quedar fascinado— y nos proporcionan la energía necesaria para llevar a cabo un esfuerzo sostenido. Literalmente hablando, ***la motivación intensa constituye una "descarga de adrenalina».***

Una investigación alemana demostró palpablemente la relación existente entre la motivación y la química del eustrés cerebral. Los voluntarios de este estudio debieron afrontar una serie de ciento veinte problemas aritméticos que debían resolver en un período de tiempo cada vez más corto, hasta que se equivocaban en uno de cada cuatro problemas. En el momento en que creían haber alcanzado la respuesta adecuada, debían expresarla en voz alta y, en el caso de que estuviera bien, recibían un premio en metálico mientras que, en el caso contrario, se les penalizaba del mismo modo.

Aquellos voluntarios cuya *expectativa de éxito (una variante de la motivación de logro)* era más elevada, se mostraron más capaces de mantener su movilización a un nivel que no se caracteriza tanto por la presencia de **cortisol** (propio de las situaciones realmente urgentes) como por la de **catecolaminas**. Por el contrario, quienes más miedo tenían al fracaso quedaban a merced del cortisol.

Y esto demostró poseer un efecto autorreforzante, porque los sujetos que presentaban niveles inferiores de cortisol eran capaces de pensar y prestar atención mejor durante la prueba de resolución de problemas matemáticos. Su

ritmo cardíaco demostraba también que no se hallaban más ansiosos durante la prueba que antes de empezar y permanecieron atentos, serenos e implicados, de tal modo que llegaron a lograr el doble de aciertos que sus compañeros.

La motivación de afiliación

Eugenia Barton lleva doce años como maestra de escuela secundaria y todavía adora a sus alumnos: «Creo que cada vez me gustan más. Cuando llego a conocerlos —y los tengo en dos o tres clases— me siento muy cerca de ellos».

En una evaluación a que se sometió a un amplio grupo de profesores, Barton se hallaba entre los más compasivos y atentos. Y la satisfacción que le produce el contacto con sus alumnos señala uno de los múltiples caminos a través de los cuales las personas pueden entrar en estado de "flujo".

Hay un *refrán en la India que dice: «lo único que ve un ladrón cuando tropieza con un santo son sus bolsillos».* Porque ***el hecho es que nuestros motivos determinan cómo vemos el mundo,*** ya que la atención es selectiva y lo que más nos importa es aquello a lo que atendemos de manera automática. De este modo, la persona motivada por alcanzar resultados descubre modos de hacer mejor las cosas, de ser emprendedor, innovador o de dar con alguna ventaja que resulte competitiva. Las personas que, como Barton, se hallan motivadas por la satisfacción que les proporciona la relación con sus alumnos, buscan oportunidades para etablecer contacto con ellos.

*La **necesidad de logro** es una de las competencias más habituales de los trabajadores "estrella", mientras que la **necesidad de afiliación** —que consiste en la valoración y el disfrute de la relación con los demás—, por su parte, aparece con menor frecuencia, excepto en las profesiones de ayuda* (como, por ejemplo, la enfermería, la medicina o la enseñanza) y los maestros descollantes, y también se encuentra en la relación existente entre los jefes y sus subordinados.

*La **afiliación** no es tanto un fin en sí mismo, un objetivo, por decirlo de otro modo, como un medio para alcanzar otra cosa*. Y, aunque parezca sumamente positiva, cuando es excesiva o se convierte en la motivación principal, puede resultar perjudicial para el desempeño de las tareas directivas. Señalemos, en este sentido, que *los directivos y supervisores con más éxito tienen necesidades afiliativas relativamente bajas, razón por la cual se sienten más libres para hacer caso omiso de las exigencias o imponer límites, a pesar de las posibles objeciones.*

De este modo, un impulso afiliativo demasiado elevado puede convertirse en una distracción o hasta en un estorbo. «*La **afiliación** —el vínculo existente entre las personas— resulta adecuada cuando sirve para fortalecer la relación en el desempeño de una determinada tarea*.» En opinión de Richard Boyatzis, que estudió el tema de la afiliación entre los directivos: «*cuando usted se halla demasiado atrapado en las relaciones personales puede perder de vista sus obligaciones como jefe*».

Tal vez *la **afiliación** desempeñe un papel fundamental en la determinación de nuestra vocación.* De este modo, las personas con gran necesidad de afiliación gravitan hacia trabajos que les llevan a relacionarse con los demás, como la enseñanza y la enfermería. Y, en este sentido, la afiliación actúa como una competencia umbral que puede impulsar a que las personas emprendan caminos en los que la prioridad fundamental no resida tanto en el control ni en la delegación como en la relación.

La neurología de la motivación

Aunque todavía no comprendamos exactamente el modo como ocurre, es muy probable que las distintas motivaciones pongan en marcha diferentes combinaciones de agentes químicos cerebrales. Sabemos que la **amígdala** *alberga los circuitos cerebrales globales de la motivación*. En este sentido, el aprendizaje emocional que determina nuestras actividades preferidas, así como el repertorio de recuerdos, sentimientos y hábitos asociados a estas actividades, se halla almacenado en los bancos de memoria emocionales de la amígdala y en sus circuitos asociados.

Una frustración para los investigadores de la inteligencia artificial que tratan de construir dispositivos robóticos que puedan ver y oír como los humanos es que los ordenadores carecen de la guía que proporcionan las emociones porque, en ausencia de un banco de memoria emocional que nos ayude a reconocer inmediatamente lo que más importa —los datos que despiertan nuestros sentimientos—, los ordenadores carecen de la clave más importante y otorgan el mismo valor a todo lo que ven y oyen, con lo cual son incapaces de elegir lo que más importa en un determinado momento. *Los ordenadores carecen, en suma, de la orientación que nos proporcionan nuestras emociones y nuestras motivaciones.*

Nuestros motivos dirigen la conciencia hacia las oportunidades que más nos interesan. La **amígdala** *forma parte de una especie de "puerta neurológica" que debe atravesar cualquier cosa que nos interese —que nos motive— en*

función de su valor como incentivo, una especie de distribuidor de nuestras prioridades vitales.

Las personas que padecen enfermedades o traumas cerebrales que les privan de la amígdala (pero dejan intacto el resto del cerebro) experimentan un trastorno motivacional. Son incapaces de distinguir entre lo que les importa y lo que les resulta irrelevante, entre lo que les mueve y lo que les deja fríos, en cuyo caso, todos los actos pasan a tener la misma importancia emocional y, en consecuencia, todo se vuelve neutro. El resultado es una apatía paralizadora o una entrega incondicional e indiscriminada a todos nuestros apetitos.

*Los circuitos nerviosos de la motivación —la **brújula** que nos ayuda a movernos por la vida— están ligados a los lóbulos prefrontales, el centro ejecutivo del cerebro que proporciona el contexto y la adecuación necesaria a los impulsos de la **amígdala***. La región prefrontal alberga una serie de neuronas inhibitorias que pueden vetar o adaptar los impulsos procedentes de la amígdala, agregando una dosis de cautela al circuito neurológico de la motivación. Así pues, mientras que la amígdala nos impulsa a actuar, los lóbulos prefrontales quieren saber antes de qué se trata.

Los trabajadores "estrella" se caracterizan por tres competencias motivacionales fundamentales:

• ***Logro:*** El impulso que nos lleva a mejorar o descollar

• ***Compromiso:*** La capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo

• ***Iniciativa y optimismo:*** Competencias que movilizan a las personas para aprovechar las oportunidades y superar los contratiempos

LOGRO

El impulso director para mejorar o satisfacer un modelo de excelencia

Las personas dotadas de esta competencia
• Se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias
• No vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados
• Recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados
• Aprenden a mejorar su desempeño

«La nuestra es la sexta empresa más importante de las trescientas que se dedican en los Estados Unidos a los seguros de automóvil —me dijo Peter Lewis, director general de Progressive Insurance, cuando visité su oficina principal en Cleveland—, y nuestro objetivo para el año 2000 es triplicar nuestro tamaño y alcanzar el tercer puesto.» Y no me cabe duda de que Progressive puede lograrlo porque hace sólo quince años ocupaba el lugar número cuarenta y tres, un ascenso notable que se ha visto propiciado por la introducción de varias innovaciones que han elevado el listón de un sector habitualmente lento y reacio a asumir riesgos.

Por ejemplo, Progressive se compromete a enviar a uno de sus agentes al escenario del accidente en el plazo de dos horas después de haber recibido el aviso y sus agentes utilizan ordenadores portátiles para estimar el valor de los daños, el importe de la reparación y poder extender un cheque en el acto. No existe otra compañía aseguradora que ofrezca un servicio tan rápido.

Todavía más extremo es el caso de 1—800—AUTOPRO, un servicio que funciona las veinticuatro horas del día y se dedica a ofrecer estimaciones comparativas de las tarifas que cobran por sus seguros tanto Progressive como las otras tres primeras compañías del mercado nacional. A menudo, aunque no siempre, las tarifas de Progressive son las más bajas, una valoración comparativa que no tiene precedentes en el campo de los seguros y que se inició en base a una sugerencia de Ralph Nader[10], compañero de universidad de Lewis y abogado de los consumidores.

Otro indicador del éxito de la empresa es que Progressive es una de las pocas compañías de seguros que puede sobrevivir exclusivamente de sus primas.

Lewis es rotundo en cuanto a su interés por mejorar y captar una cuota de mercado cada vez mayor, con todo lo que ello significa para sus empleados: «Es cierto que exigimos un rendimiento muy elevado, pero la recompensa que ofrecemos también es muy alta, puesto que nuestros empleados pueden doblar su sueldo en pagas extra. Así pues, no sólo pagamos más que cualquier otra empresa sino que también exigimos más y no dudamos en despedir a quienes no resultan rentables».

A pesar de esta política que podríamos calificar como «rendir o despedirse», el volumen de negocios de la empresa supera a sus equivalentes en un 8%, algo que sólo puede explicarse porque Levvis y sus empleados comparten el mismo compromiso por el éxito. Como él mismo dijo: «*Uno de nuestros principales valores es hacer las cosas cada vez mejor. Ya sé que se trata de un gran reto, pero a las personas que trabajan conmigo les gustan los retos*».

[10] *Famoso abogado que en la década de los sesenta inició en los Estados Unidos el movimiento de defensa del consumidor, querellándose contra todas las empresas que recurrían a la publicidad engañosa para fomentar la venia de sus producios —N de losT—.*

La afirmación de los valores esenciales de Progressive suena casi como el credo de la **motivación de logro:** «*Excelencia. Continuamente estamos esforzándonos por mejorar y satisfacer más adecuadamente las expectativas de nuestros clientes, de nuestros accionistas y de nuestros empleados*».

El éxito exige de la motivación de logro. Los estudios que se han dedicado a comparar a los ejecutivos "estrella" con los mediocres nos indican que aquéllos presentan los siguientes *rasgos característicos de la* ***motivación de logro****: son más comunicativos, asumen más riesgos calculados, alientan y apoyan las innovaciones, presentan objetivos interesantes a sus empleados y, finalmente, apoyan las ideas originales de los demás*. Así pues, la necesidad de logro constituye la competencia individual más sobresaliente de los ejecutivos "estrella".

La obsesión por conseguir resultados de las personas que ocupan un nivel superior en el organigrama de la empresa puede llegar a repercutir en el funcionamiento de todo un departamento o de toda la empresa. En este sentido, Progressive Insurance, al igual que Microsoft, son los vehículos del impulso competitivo de Peter Lewis y Bill Gates, respectivamente. Un estudio sobre los cien americanos más ricos de la historia —que incluye a Gates y a John D. Rockefeller— revela que todos ellos comparten el mismo impulso competitivo, la misma tenacidad apasionada por su empresa.

El riesgo calculado

Existe un juego que consiste en lanzar un aro y encajarlo en un poste clavado en el suelo que, cuánto más lejos se halle, más puntos brindará al lanzador que, por cierto, debe colocarse a la distancia que considere oportuna. Pero, aunque parezca un juego bastante inocente, l*as personas que tienen un exceso de confianza en sí mismas suelen colocarse muy lejos de sus posibilidades, mientras que los excesivamente cautos se ponen demasiado cerca y, en consecuencia, por más que acierten, siempre terminan logrando muy pocos puntos.*

Este sencillo juego, que ilustra perfectamente el riesgo calculado que asumimos en la vida, fue utilizado por David *McClelland*, profesor mío en Harvard, para valorar la capacidad de asumir retos difíciles pero controlables. A fin de cuentas, ***el éxito de una iniciativa exige que la persona se sienta***

bien, asuma riesgos y sepa calcular adecuadamente su grado de complejidad.

McClelland descubrió que las personas sobresalientes saben establecer rutinariamente la dificultad de sus objetivos, es decir, saben calcular la distancia a la cual el porcentaje de éxito gira en torno al 50%.

Esta estrategia les hace muy sensibles a los indicadores concretos de la eficacia y es por ello que pueden llegar a decir: «Cuando asumí la dirección la eficacia era del 20% pero actualmente es del 85%». Es muy frecuente, por otra parte, que sus decisiones se basen en una estimación detallada de los costes y los beneficios que le ayudan a asumir riesgos calculados.

Las personas que destacan en el desempeño de su actividad —las que están dispuestas a afrontar las novedades— se sienten incómodas en posiciones que sofocan este impulso. Y, en opinión de Lyle Spencer Jr. —colaborador, durante mucho tiempo de *McClelland*—: «*La mayor parte de los trabajadores de una cadena de montaje que recibieron una adecuada formación para aumentar su motivación de logro terminaron abandonado su trabajo y creando su propio negocio. Y lo mismo ocurrió con un grupo de ingenieros informáticos de IBM*».

Los emprendedores natos consideran posible algo que los demás consideran un riesgo absurdo. Cuando el inventor sueco Leif Lundblad firmó su primer contrato con Citibank estaba completamente seguro de poder entregar a tiempo la primera partida de cajeros automáticos pero, según me comentó, después de fijar la fecha, «la gente del Citibank me dijo que, en su opinión, sólo tenía un 10% de probabilidades de lograrlo».

El impulso que nos lleva a mejorar es un pensamiento recurrente de los empresarios que les lleva a tratar de mejorar continuamente. Consideremos a este respecto las conclusiones de un estudio sobre cincuenta y nueve empresarios —pertenecientes en su mayoría al campo de la investigación científica— que habían aprovechado sus conocimientos sobre las nuevas tecnologías para crear sus propias empresas. Cinco años después de haber abierto su propio negocio, los que habían logrado una puntuación más elevada en motivación de logro (los que estaban interesados en aprender algo de su actuación para el futuro y se fijaban metas definidas) eran también los que más habían prosperado, ya que sus ventas habían superado la cifra del millón de dólares al año, el número de sus empleados rebasaba las cincuenta personas o habían terminado vendiendo la empresa y obtenido substanciosos beneficios.

Por el contrario, el desarrollo de las empresas de quienes habían obtenido una baja puntuación en motivación de logro era muy pobre, ya que sólo tenían cuatro empleados o menos, habían malvendido su empresa o sencillamente se habían rendido.

La pasión por la retroalimentación

Cuando uno de los principales clientes de la Donnelly Corporation, la empresa que fabrica parabrisas para la industria del automóvil, rechazó una partida de sus productos, tres trabajadores de la Donnelly hicieron un viaje en coche de cuatro mil kilómetros para averiguar el motivo de su descontento.

Entonces fue cuando descubrieron que el cliente estaba ofreciendo una compensación económica a los empleados que encontraran defectos en las piezas fabricadas por Donnelly, un desafío que les llevó a perfeccionar sus controles de calidad a fin de asegurarse de servir tan sólo piezas que se hallaran en perfecto estado.

El espíritu emprendedor de los trabajadores de Donnelly es un ejemplo perfecto del esfuerzo por mejorar que subyace a la **motivación de logro**, *un espíritu que se muestra allí donde un grupo de trabajadores se reúne regularmente para encontrar formas de mejorar su desempeño.*

Por su parte, las personas cuya motivación de logro es baja se muestran indiferentes o poco realistas y se fijan objetivos o criterios demasiado sencillos o desproporcionadamente ambiciosos. Y, del mismo modo, l*os supervisores que carecen de esta habilidad crean un clima de trabajo en el que las metas se hallan poco definidas y las personas no están seguras de sus responsabilidades, de sus límites y hasta de los mismos objetivos de su trabajo.* Se trata, en suma, de supervisores que no ofrecen ninguna retroalimentación a sus empleados sobre el modo en que están actuando o sobre lo que se espera de ellos.

Las personas que se hallan movidas por la necesidad de logro están interesadas en conocer cuál es su nivel de desempeño, una información que no se halla exclusivamente limitada al dinero, aunque normalmente se traduce en una compensación económica. En este sentido, cierto empresario californiano decía: «el dinero nunca ha sido el problema principal sino tan sólo un modo de estimar mi eficacia», algo a lo que también se refería otro empresario que calificaba de «cartilla escolar» a su cuenta corriente.

Hasta las personas con un nivel moderado de competencia de logro fijan su actuación en torno a medidas tales como las estimaciones de ventas o las normas de calidad de la empresa, pudiendo crear también sus propios criterios y fijarse metas tales como superar a sus compañeros, hacer el trabajo más rápidamente o vencer a algún competidor.

En las pequeñas empresas, la retroalimentacion tiene lugar diariamente, mientras que en algunos otros casos, es casi inmediata. También hay que decir que *existen profesiones en las que la naturaleza no cuantificable del trabajo*

imposibilita esta ***retroalimentacion*** *(****feedback****), en cuyo caso, las personas deben desarrollar una poderosa autocrítica para proporcionarse el necesario feedback.* Los trabajadores "estrella", por último, saben buscar el feedback adecuado en los momentos en que realmente lo necesitan.

La búsqueda de información y la eficacia

Nathan Myhrvold, jefe de tecnología de Microsoft, es un lector prodigioso, un coleccionista autodidacta de conocimiento y un auténtico devorador de todo tipo de datos. Y está obligado a ello porque, como visionario de plantilla en Microsoft, nunca sabe de antemano qué azaroso conjunto de datos sembrará la semilla de la siguiente idea de los mil millones de dólares. Myhrvold es el prototipo del adicto a la información, alguien cuya insaciable sed de conocimientos se nutre de una sensibilidad especial hacia la innovación y la competitividad.

El apabullante volumen de información que caracteriza al caótico mundo laboral de nuestros días —y la desagradable sensación de que no disponemos de tiempo suficiente para procesarla—puede llegar fácilmente a convertirse en una fuente de ansiedad. Y una forma de aliviar esa ansiedad consiste, como sucede con Myhrvold, en *mantenerse al tanto de todo lo que ocurre para reducir así el grado de incertidumbre*. L*as personas con una elevada motivación de logro muestran una gran avidez hacia las nuevas ideas e información, especialmente cuando tienen que ver con sus objetivos (aunque sólo sea de modo periférico), solicitan regularmente la opinión de los demás y se ocupan de consolidar una red de informadores que mantengan alerta su inteligencia y les brinden la retroalimentación que tan esencial les resulta.*

Quienes, por su parte, *carecen de esta competencia, se conforman con cualquier tipo de información o consultan exclusivamente las fuentes de datos más evidentes y accesibles*. En el caso de los ejecutivos, esta necesidad de saber puede convertirse en una especie de "dirección ambulante" que les lleve a sostener contactos improvisados o reuniones informales con personas procedentes de todos los niveles, un modo de recopilar información que minimiza las sorpresas desagradables y maximiza la probabilidad de descubrir y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Esta necesidad de estar bien informado corre pareja con el impulso que nos lleva a ser más eficaces. *No obstante, cuando esta tendencia se convierte en algo obsesivo, acaba formalizándose en reglas demasiado rígidas o se atiene estrictamente a lo que dicen los manuales, termina abocando a un bajo rendimiento*. El hecho de que los ejecutivos de alto nivel estén demasiado

preocupados por los detalles y el orden puede ser un indicador de que su desempeño se halla fijado a una escala inferior a la que requiere su trabajo, en cuyo caso nos hallamos en presencia del jefe que acosa a sus subordinados con los pequeños detalles desatendiendo simultáneamente el marco global.

Pero el impulso que nos lleva a tratar de controlar la incertidumbre también puede fomentar una minuciosa atención a los detalles realmente importantes. *En este sentido, las personas que destacan por su actuación sobresaliente suelen apelar a mecanismos que garantizan el progreso o aseguran una mayor calidad de los datos obtenidos*. Cierto jefe de ventas, frustrado por el tiempo que transcurría entre los informes que le remitía su equipo, desarrolló un sistema telefónico automatizado que emitía una señal sonora a los vendedores al final del día y sólo requería que ellos teclearan el número de ventas que habían realizado ¡con lo cual la información vital no llegaba cada dos semanas sino cada ocho horas!

COMPROMISO

Sintonizar con los objetivos de un grupo o de una organización

Las personas dotadas de esta competencia
• Están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización
• Encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada
• Recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas
• Buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo

Cuando se enteraron de que la oficina central de American Airlines estaba a punto de instalarse en la vecindad, los emprendedores empleados de la sección de Dallas de Hermán Miller, la empresa de mobiliario de oficina, no tardaron en enviarles una carta ofreciéndoles sus productos, una iniciativa que dio resultados positivos. Pero la semana antes de la inauguración de la nueva oficina, los empleados encargados de revisar el envío descubrieron que las cajas de embalaje habían estropeado el tejido de centenares de sillas, de modo que se organizaron en equipos para trabajar contra reloj, solucionando el problema dentro del plazo previsto.

La esencia del compromiso consiste en sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización*, generando así un compromiso fuertemente*

emocional, puesto que sólo nos sentimos vinculados con las metas del grupo que resuenen en armonía con nuestros objetivos. Quienes estiman y abrazan las metas de una organización no sólo pueden efectuar un gran esfuerzo en nombre de ella, sino que también están dispuestas a realizar sacrificios personales cuando sea necesario. Éstas son las personas que no tienen impedimento alguno en quedarse a trabajar por la noche o durante el fin de semana para conseguir acabar a tiempo un proyecto, o los jefes que están dispuestos a emprender un viaje inesperado cuando reciben el aviso de una misión urgente.

Hay ocasiones en las que el compromiso se expresa con decisiones que, si bien resultan beneficiosas para el grupo, son impopulares y despiertan la oposición y la controversia. En este sentido, las personas realmente comprometidas están dispuestas a hacer sacrificios a corto plazo si redundan en algún beneficio para el grupo. Resumiendo, pues, *las personas comprometidas son los "héroes" de la empresa, sus movilizadores naturales.*

Una de las competencias que Johnson Wax busca infundir en sus equipos de ventas es una visión estratégica altruista que les lleve a hacer lo que es correcto a largo plazo, aun cuando ello no suponga ninguna recompensa inmediata. Como me dijo cierto ejecutivo: «la empresa podría tardar dos o tres años en comprender lo que usted está haciendo y recompensarle por ello, pero si resulta correcto a largo plazo, puede tener la completa seguridad de que la dirección terminará apoyándole».

Es mucho más probable, *obviamente, que el* ***mayor nivel de compromiso*** *tenga lugar en aquellas empresas en las que las personas se ven a sí mismas como "**accionistas**" (o que realmente sean accionistas)* en lugar de meros empleados. Sin embargo, los trabajadores que están inspirados por una meta común siempre muestran un nivel de compromiso superior al que proporcionan los incentivos económicos. Como dice Patricia Sueltz, vicepresidenta de IBM que dirige la estrategia de la compañía para aumentar su presencia en Internet: «los "cazatalentos" me llaman a cada rato para decirme lo rica que podrían hacerme, pero yo no les hago caso porque estoy marcando la diferencia y voy a cambiar el mundo».

Las empresas u organizaciones que ***carecen de una misión explícita*** *y claramente formulada —o cuyas declaraciones al respecto son meras artimañas de relaciones públicas— brindan muy* ***pocas oportunidades para el compromiso****.* Porque el caso es que, para poder establecer una alianza con la empresa, los trabajadores deben tener una sensación muy clara de cuáles son los valores fundamentales de ésta.

La **conciencia de uno mismo** *constituye uno de los elementos compositivos fundamentales del compromiso*. *Los trabajadores que conocen los*

valores y objetivos que les guían tienen una sensación clara y hasta vivida de su "ajuste" con la organización, en cuyo caso el compromiso surge de un modo espontáneo y firme.

Recuerdo a una mujer —encargada de la venta de espacios para publicidad de The New York Times— que me comentó una conversación que mantuvo fuera de las horas de trabajo con los miembros de su departamento: «Comprendíamos que nuestra sección proporcionaba el combustible necesario para el buen funcionamiento del Times y éramos muy conscientes de que nuestra misión era esencial para el periódico. Estamos hablando de la época en que el periódico publicó un editorial ilustrado acerca de la crisis de Ruanda que propició un aluvión de noticias al respecto en todos los medios de comunicación y obligó al gobierno de nuestro país a enviar ayuda inmediata, un hecho que nos reconcilió con nuestra misión aparentemente humilde».

Los ciudadanos de la organización

Las personas que son capaces de comprometerse son los ciudadanos modélicos de cualquier organización, personas que no se limitan a cumplir con su cometido sino que, como guijarros lanzados a un estanque, generan ondas de buenos sentimientos que terminan afectando a la totalidad de la empresa.

Los empleados que se encuentran comprometidos con su empresa soportan fácilmente las condiciones estresantes de trabajo cuando sea necesario, trabajando durante muchas horas bajo el apremio de una fecha de entrega o causas similares para plegarse a los objetivos colectivos. De este modo, el elevado nivel de compromiso permite que los trabajadores se crezcan ante los desafíos y las presiones, algo que, para quienes no sienten una fidelidad especial hacia la organización, sólo será estresante y oneroso. Los funcionarios de cierta agencia federal que se hallaban comprometidos con su trabajo fueron también los que más satisfechos se hallaban y los que menos tensiones experimentaban.

Pero ninguna empresa podrá conseguir el compromiso emocional de sus trabajadores cuando éstos no se sienten tratados justa y respetuosamente. *Cuanto más apoyo reciban los trabajadores por parte de la empresa, mayor será su* ***confianza****,* ***fidelidad*** *y* ***lealtad****, y más comprometidos se sentirán con ella.*

El compromiso con la organización nace, pues, del vínculo emocional. Según cierto estudio, la clave del esfuerzo realizado por maestros, oficinistas, agentes de seguros y policías, depende del vínculo emocional que experimentan hacia su empresa, de lo orgullosos que se sienten con su trabajo,

del peso de su rol laboral en su sensación de identidad y, en suma, del grado en que se sienten "miembros de una familia".

Las personas que no se comprometen

«Traté por todos los medios de que se les reconocieran sus méritos —comenta cierto jefe sobre el modo en que consiguió que su equipo alcanzase sus objetivos—, lo cual supuso una motivación añadida para que el equipo mejorase su rendimiento.»

Cierto asesor, por su parte, alardeaba diciendo: «Yo siempre trato de hacer las cosas bien, de que se me reconozcan los méritos y de obtener un sustancioso beneficio económico. Y si los demás tienen envidia, es su problema».

El jefe del primero de los ejemplos utilizaba su posición de poder para compartir los méritos y así aumentar la moral —y la motivación de su equipo, mientras que el asesor del segundo, por su parte, quería para sí toda la gloria, y para ello no le preocupaba lo más mínimo servirse de sus compañeros o de la misma empresa.

Los trabajadores que no se consideran residentes sino transeúntes muestran un escaso grado de compromiso. Pero *la misma falta de compromiso con los objetivos de la empresa puede hallarse también entre quienes se sienten mal retribuidos, explotados, aislados o desconectados de las decisiones que pesan sobre su trabajo.*

Por otra parte, ***las personas insatisfechas tienden a utilizar los recursos de la empresa en su propio beneficio***. El oportunista considera su posición actual como una oportunidad para llegar a otra parte. Los que se sienten desconectados ni siquiera están interesados en ascender y su insatisfacción puede manifestarse también en una falta de honradez (falseando los datos o robando suministros del almacén, por ejemplo).

Resulta comprensible que esta misma actitud egoísta aparezca también entre aquellos empleados que, aunque en cierto momento se hallaran comprometidos, se ven luego en la situación de sufrir los efectos de un reajuste de plantilla y otros cambios que les hacen sentir que su empresa les ha engañado, una traición que termina debilitando su compromiso y alentando el cinismo. Y hay que decir que ***una vez perdida la confianza —y el compromiso que emana de ella—, resulta muy difícil de recupera***r.

Tom Peters *destaca la necesidad de mantener un cierto equilibrio entre la necesidad de controlar la propia carrera y el compromiso con las metas comunes*. En su opinión, la naturaleza emergente de la lealtad equilibra el

P S I K O L I B R O

compromiso entre nuestras propias metas y la red de relaciones que sostenemos en nuestro trabajo. Este tipo de compromiso —puntualiza— «*no supone una lealtad ciega a la empresa, sino a sus compañeros, a su equipo, a su proyecto, a sus clientes y a nosotros mismos*».

INICIATIVA Y OPTIMISMO

Previsión y persistencia

Las personas dotadas de esta competencia

Iniciativa
• Están dispuestas a aprovechar las oportunidades
• Persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas
• No dudan en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo
• Movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados

Optimismo
• Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten
• Operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso
• Consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales

En varias casetas ubicadas en los campus universitarios de los Estados Unidos comenzaron a venderse unos cornetes de helado diferentes. En lugar de los llamativos colores y dulzones aromas habituales, estos helados eran completamente negros y mostraban un mensaje de protesta contra el vertido de petróleo en el Ártico. Se trataba de otra de las ingeniosas ideas de Adam Werbach, que había llevado a cabo su primera acción política a los siete años de edad, al lograr que sus compañeros de segundo grado firmasen una carta que pedía la destitución del entonces Secretario de Interior, James Watt, por su política antiecologista. Cuando llegó a la escuela secundaria, Werbach organizó una colecta para la compra de un camión que ayudara a reciclar la basura del instituto y, en su último año, fundó la Sierra Student Coalition, una organización

ecologista que, en la época en que estaba en la universidad, llegó a contar con treinta mil miembros. Werbach imprimió un nuevo impulso al mensaje ecologista poniendo en marcha una campaña de recogida de firmas en contra del envenenamiento de plomo que sufrían los niños. Y para ello organizó equipos de activistas que recorrían los dormitorios de la universidad alentando a los estudiantes para enviar e—mails a los legisladores denunciando los problemas medioambientales. A los veinticuatro años, Werbach fue elegido el presidente más joven del Sierra Club, la organización ecologista más importante de los Estados Unidos.

A menudo, la iniciativa asume la forma de un espíritu abiertamente emprendedor. Consideremos el caso de un empleado de la sección de envíos que cayó en la cuenta de que su compañía hacía tantos negocios con Federal Express que no bastaba con un libro para gestionar las órdenes de envío sino que hacía falta un ordenador, una idea que expuso en cierta ocasión abordando al director general a la salida del trabajo y supuso, a la postre, un ahorro de treinta mil dólares para la empresa.

Un supervisor de créditos del PNC Bank de Pittsburgh calculó el coste de la electricidad consumida por los cientos de ordenadores del banco que los empleados dejaban encendidos durante toda la noche, llegando a la conclusión de que aquellas dieciséis horas de consumo extra suponían un gasto aproximado de doscientos sesenta y ocho mil dólares anuales.

Pero cuando expuso su idea a sus superiores, éstos argüyeron que el hecho de encender y apagar los ordenadores disminuía la vida de los PC, aunque él no se dio por vencido y descubrió que la mayor parte de los ordenadores utilizados por las empresas quedaban obsoletos y eran reemplazados muchos años antes de que sus componentes llegaran a estropearse. Finalmente, el banco se hizo cargo de su idea, con un beneficio global equivalente al de una inversión de unos dos millones de dólares.

Formas de aprovechar el día

Las personas con iniciativa actúan antes de que las circunstancias externas les obliguen a hacerlo, lo cual significa que suelen tomar medidas para evitar los problemas antes de que se presenten y saben aprovechar las oportunidades antes que sus competidores. Y cuanto más elevado sea el lugar que ocupa el individuo en el escalafón de la organización, mayores son también las oportunidades que brinda esta anticipación. Porque, aunque un supervisor o un jefe de nivel medio puede ser capaz de anticiparse días o semanas, la

capacidad de previsión de un directivo visionario puede cifrarse en años o incluso décadas.

Esta capacidad de previsión puede llevar a dar los pasos necesarios cuando nadie percibe la menor necesidad de hacerlo, lo cual requiere cierto valor, sobre todo cuando los demás están en desacuerdo. Por ejemplo, los trabajadores "estrella" de las agencias federales de investigación federal piden a los escépticos congresistas que asignen recursos a investigaciones que tal vez sólo den su fruto en un futuro distante.

*Quienes carecen de iniciativa no afrontan los acontecimientos sino que reaccionan a ellos. Y la falta de previsión obliga siempre a operar en condiciones críticas, de modo que esos trabajadores se ven obligados continuamente a afrontar urgencias que no habían llegado a preve*r. Y todo esto —al igual que la postergación y el hecho no emprender las actividades necesarias en el momento adecuado— señala un fracaso en la planificación y anticipación de lo que puede depararnos el futuro.

La previsión, por el contrario, siempre resulta ventajosa. Los agentes inmobiliarios pueden perder el tiempo esperando a que suene el teléfono o aprovecharlo leyendo las secciones inmobiliarias para concertar citas, y así conseguir hacerse con una comisión para su empresa. También pueden aconsejar a sus posibles compradores asegurándose de que sólo visiten las ofertas más serias, iniciativas todas ellas que redundan en un mayor número de ofertas, un mayor número de casas vendidas y comisiones más elevadas.

Aprovechar las oportunidades que se presenten resulta esencial para el éxito en campos como el consulting, o asesoría, donde no hay ingresos sin iniciativa. En Deloitte and Touche Consulting, los trabajadores "estrella" permanecen atentos a las oportunidades que se presentan y pueden convertir un proyecto a corto plazo en otro de más larga duración aprovechando los embates inesperados del azar para emprender nuevos negocios.

Hay ocasiones en que la iniciativa no es más que el trabajo duro. Cierto vendedor me dijo: «He permanecido despierto hasta las dos de la mañana acabando de formalizar una propuesta. Suelo llamar a los almacenes durante el día y programar mis encuentros y presentaciones durante la noche». También resulta muy ilustrativo, en este sentido, el caso de dos agentes de seguros, uno de los cuales consiguió que su médico concertara una póliza con su compañía cuando se hallaba ingresado en el hospital a causa de una grave enfermedad, mientras que el otro le preguntó al investigador que estaba entrevistándole si ya se había hecho un seguro de vida, puesto que para ellos ¡todos somos posibles clientes!

Esperanza y tenacidad

Mi compañero de asiento parece encontrarse en su casa en la butaca de primera clase del avión que nos lleva a Houston. Se trata de un especialista en química orgánica —y licenciado en gestión empresarial—, de unos treinta años de edad, que ostenta el cargo de jefe de contabilidad de una industria química de primera línea.

Al cabo de un rato me hizo la siguiente confesión:

—Crecí en Newark, New Jersey, gracias a la ayuda de los servicios sociales. Cuando mis padres se divorciaron, fui a vivir con mis abuelos a un barrio del que los chicos no salíamos para ir a la universidad sino a la cárcel. El mes pasado volví de visita y hablé con uno de mis viejos amigos que, por cierto, acababa de ser sentenciado a tres años y medio de cárcel por tráfico de drogas y que me dijo: «esto es todo lo que aprendimos». Y es verdad, porque nunca tuvimos ningún modelo que nos mostrara el camino para salir de aquel infierno.

¿Qué fue, pues, lo que diferenció a este jefe de contabilidad de su antiguo amigo que actualmente se dedica al tráfico de drogas? Como luego comentó mi interlocutor:

—Yo tuve suerte. Después de la escuela secundaria mis abuelos me enviaron a Texas a vivir con una tía. Allí conseguí un trabajo a tiempo parcial como auxiliar de laboratorio. Entonces comencé a darme cuenta de que yo no era muy diferente de los licenciados para los que estaba trabajando, de modo que pensé que aquello era algo que estaba a mi alcance y comencé a asistir a clases nocturnas hasta terminar obteniendo el título de químico. *Una vez sabes lo que quieres y ves que puedes conseguirlo, no hay grandes dificultades en imaginar los pasos que tienes que dar. A partir de entonces es la tenacidad la que te conduce hasta tu objetivo.*

—¿Y que ocurrió con sus viejos amigos? —le pregunté.

—Ellos renunciaron a sí mismos, creían carecer de los requisitos necesarios para ir a la universidad y terminaron convencidos de que el único modo de conseguir el respeto ajeno consiste en empuñar un arma.

Uno de los rasgos distintivos de las personas que carecen de iniciativa es una sensación de impotencia que les lleva a creer que sus esfuerzos no sirven para nada. Así pues, al igual que les ocurría a los amigos del químico de nuestro ejemplo, estas personas no tienen fe en sí mismas y, en lugar de considerarse dueños de su destino, se ven como víctimas o marionetas en el juego de vida. La capacidad de adaptación de nuestro químico puede haberse originado —más incluso de lo que sospechaba él mismo—en las lecciones aprendidas de sus abuelos y su tía pero, cualesquiera fueren sus raíces, las

personas con iniciativa consideran que su voluntad puede determinar su futuro, una actitud que también influye poderosamente en el modo en que abordaremos las penalidades y vicisitudes de nuestra vida laboral. Por ejemplo, los jefes intermedios de una gran empresa que creían tener en su mano las riendas de su destino se desconcertaban menos ante los retos difíciles y afrontaban más positivamente las tensiones que quienes, por el contrario, se consideraban carentes de todo control al respecto.

Las personas que carecen de iniciativa es mucho más probable que estén predispuestas a renunciar a sí mismas y a sus trabajos, una actitud que puede advertirse fácilmente en *aquellos trabajadores que siempre necesitan alguien que les dirija. Y, cuando resulta inevitable aumentar el rendimiento, quedarse más tiempo de la cuenta a terminar un determinado proyecto o dejar provisionalmente de lado el propio trabajo para ayudar a un compañero, ésas son, precisamente, las personas que suelen desentenderse con un «ése no es mi problema»*.

El exceso de iniciativa

Pero l*a iniciativa debe hallarse adecuadamente equilibrada con la **conciencia social**, de otro modo puede acarrear consecuencias negativas imprevistas.*

Consideremos, a este respecto, el ejemplo de un determinado vicepresidente de marketing de un gran empresa de productos de consumo que, cuando supo que uno de sus vendedores no acababa de cerrar una venta con uno de sus clientes más importantes, concertó una cita con ambos —habida cuenta de su estrecha relación con el cliente— que, si bien logró el objetivo previsto, resultó profundamente humillante para el vendedor.

De modo que esta iniciativa también provocó la protesta del vendedor por haberle hecho aparecer como un incompetente ante su cliente. Tampoco sirvió de nada que sus jefes —el jefe de ventas regional y el nacional— mandaran un airado informe protestando por aquella situación. Pero cuando el caso se repitió con otros vendedores, el mismo presidente, preocupado por el descenso en las ventas, acusó al vicepresidente en cuestión de estar desmoralizando al equipo de ventas y le dio la alternativa de abandonar la empresa o ser destituido de su cargo y pasar a ocuparse del departamento local de ventas.

Los jefes que importunan a sus subordinados con detalles insignificantes pueden parecer dotados de iniciativa pero, de hecho, carecen de la más mínima conciencia del modo en que sus acciones influyen sobre los demás. Así pues, *cualquier iniciativa desprovista de **empatía** —o de visión de conjunto— puede*

llegar a ser destructiva y caracterizar a los jefes de más pobre desempeño laboral.

Esforzarse y descansar

A un par de ejecutivos se les negó el ascenso a causa del informe negativo de un superior. Uno de ellos reaccionó ante el contratiempo enojándose y fantaseando con la idea de matar a su jefe, y no dudaba en emborracharse y quejarse a quien estuviese dispuesto a escucharle. Según explicaba posteriormente: «parecía como si mi vida se hubiera terminado».

A partir de entonces comenzó a evitar a su jefe y dejó de saludarle. «Aunque estaba enfadado y me sentía estafado —agregó—, en lo más profundo de mí sentía que tenía razón, que yo no merecía el ascenso y que hubiera terminado fallándole y no había nada pudiera hacer para remediarlo.»

El otro ejecutivo también se quedó atónito y se enojó, pero tenía una mentalidad más abierta: «Realmente no puedo decir que me haya sorprendido. Tenemos ideas tan distintas que hubiéramos estado discutiendo continuamente».

Cuando éste último volvió a su casa, habló del tema con su esposa para analizar la situación y decidir lo que podía hacer al respecto. Al cabo de un tiempo se dio cuenta dé que no se había esforzado todo lo necesario, un reconocimiento que acabó con su enfado y le llevó a tomar la decisión de hablar con su jefe. Como dijo después: «Después de varias charlas, las cosas comenzaron a ir bien. Le confié mis preocupaciones y mi sensación de que no había dado lo mejor de mí. Desde ese momento, la relación entre nosotros ha cambiado considerablemente».

La competencia clave, en este caso, es el optimismo, el modo en que interpretamos los contratiempos. El **pesimista** —como en el caso del primer ejecutivo— los considera como la confirmación fatal de algún error propio que no puede subsanar, una actitud derrotista que termina abocando a la desesperación y la impotencia. *¿Merece la pena intentarlo cuando es uno mismo quien se condena al fracaso?*

El **optimista**, por su parte, *no interpreta los contratiempos como la evidencia patente de un fallo o deficiencia propia sino como la consecuencia de factores sobre los que tiene algún poder.* Y, como ocurrió con el caso del segundo ejecutivo, el optimista puede afrontar los contratiempos buscando una respuesta positiva.

Veamos ahora un ejemplo de cómo se recuperan de sus fracasos las personas optimistas.

Anne Busquet, antigua jefa de la sección de Óptima Card, de American Express, se vio destituida de su cargo en 1991 cuando se descubrió que cinco de sus subordinados habían estado ocultando un déficit de veinticuatro millones de dólares. Y, aunque Busquet no había participado directamente en el hecho, era la responsable y perdió su puesto como jefa del departamento. Pero, si bien se sentía destrozada por el problema, también confiaba en sus propios recursos y asumió de buen grado el reto de reflotar la nueva sección deficitaria de American Express que le habían encomendado.

Las personas optimistas están predispuestas a valorar de un modo realista los contratiempos y asumir su posible responsabilidad en ellos. Busquet, por ejemplo, revisó su estilo de dirección perfeccionista —y, en ocasiones, francamente crítico—, considerando incluso que en ella podría hallarse la clave de que sus empleados ocultaran el agujero. Entonces fue cuando decidió recibir clases particulares para ablandar su estilo directivo, convirtiéndose en una persona más paciente y receptiva, de modo que, al cabo de un par de años, la deficitaria sección que le habían confiado volvió a ser rentable.

Veamos ahora el caso de Arthur Blank, cuya personalidad chocaba abiertamente con la de su jefe en Handy Dan's, una cadena de bricolaje de Los Angeles, motivo por el cual fue despedido en 1978. La madre de Blank había mantenido una empresa de venta por correo que el padre había fundado poco antes de su muerte, cuando Blank era casi un niño. El hecho de haber presenciado el modo en que su madre superó la adversidad le ayudó a no rendirse y a intentar salir adelante una vez más. Así fue como, en cuanto se presentó el primer inversor, no desaprovechó la oportunidad y creó Home Depot, la mayor cadena de complementos y bricolaje que, partiendo prácticamente de la nada, ha terminado convirtiéndose en un auténtico gigante.

Arthur Blank, pues, no se rindió sino que consideró que tenía la capacidad suficiente, y reaccionó positivamente, utilizando la experiencia que había adquirido en sus años en Handy Dan's para poner en marcha un negocio que acabó superando al de su antiguo patrón. L*os optimistas, pues, consideran el fracaso como una lección para hacer mejor las cosas en el futuro.*

Como me dijo el directivo de cierta empresa alemana: «***Los errores son auténticos tesoros, una verdadera oportunidad para mejórar.*** *Es por ello por lo que los jefes deben aprender a ser más tolerantes con los errores de sus subordinados. Es cierto que hay que reprenderles por sus errores pero no lo es menos que también hay que ayudarles a aprender de ellos».*

El estudio clásico sobre la relación que existe entre el optimismo y el rendimiento de las ventas en MetLife, la famosa empresa aseguradora, fue llevado a cabo por Martin Seligman, psicólogo de la Universidad de Pennsylvania que descubrió que, durante el primer año de trabajo, los optimistas concertaban un 29% más de seguros que sus compañeros mas pesimistas, una cifra que ascendía al 130% durante el segundo año.

Son muchas las empresas que han descubierto el valor del optimismo. Un programa piloto de formación centrado en el optimismo llevado a cabo en American Express Financial Advisors contribuyó a que las ventas aumentaran al cabo de sólo tres meses, un resultado tan convincente que la empresa no dudó en incluirlo en sus programas regulares de formación. Son muchos los estudios realizados sobre altos directivos que sugieren que el optimista considera sus fracasos como fruto de errores subsanables y suele dar los pasos necesarios para asegurarse de que el problema no se repetirá.

E*l optimismo está estrechamente relacionado con la esperanza, que consiste en saber los pasos que debemos dar para alcanzar un determinado objetivo y disponer de la energía necesaria para ello.* La esperanza es una fuerza motivadora cuya ausencia lleva a la paralización. Las investigaciones realizadas sobre la competencia muestran que los trabajadores "estrella" que trabajan en algún campo dedicado al servicio a los demás —desde el cuidado de la salud hasta la asesoría y la enseñanza— muestran un alto grado de esperanza por las personas a las que tratan de ayudar.

Cierto estudio realizado con asistentes sociales cuyas funciones consistían en ayudar a que las personas con graves incapacidades mentales (esquizofrenia crónica, retraso grave, etcétera) llegasen a ser capaces de vivir en hogares tutelados demostró palpablemente el poder de la esperanza. En esta clase de trabajo el primer año es el más duro porque los sujetos no mejoran, las cosas suelen ir mal y las personas pueden mostrarse muy ingratas, hasta el punto de que muchos asistentes terminan quemándose y abandonando el intento. No obstante, los asistentes con un nivel de esperanza superior —aquéllos que consideraban positivamente su capacidad de ayuda y el potencial de mejora de los sujetos a su cargo— corrían mejor suerte y, al cabo de un año, era más probable que desempeñaran su labor con más satisfacción, experimentaran menos agotamiento emocional y permanecieran en su trabajo.

En trabajos de ese tipo en los que la tensión es elevada y las frustraciones constantes, mantener una perspectiva de color de rosa puede mejorar los resultados. *La esperanza resulta crucial para cualquiera que asuma un trabajo*

duro y, dado que las expectativas positivas pueden resultar especialmente beneficiosas en los trabajos más duros, aprender a ser más optimista puede convertirse en una estrategia laboral sumamente provechosa».

Llegados este punto hay que advertir que et optimismo es algo muy norteamericano y refleja un tipo de ideología que no siempre resulta aplicable a todas las culturas. Por ejemplo, en una investigación efectuada entre altos ejecutivos de cierta empresa multinacional del sector alimentario quedó patente que el optimismo constituía un adecuado predictor del desempeño de los trabajadores "estrella" de los Estados Unidos, pero no de Asia ni de Europa.

Como me dijo Mary Fontaine, directora general del Innovation and Research Center de Hay/McBer: «En muchos países asiáticos, como, por ejemplo, Japón, Taiwan y la India la actitud del "puedo hacerlo" se considera demasiado presuntuosa e incluso exageradamente individualista. En esas culturas, el optimismo suele expresarse mediante actitudes más moderadas como, por ejemplo, "se trata de un reto muy difícil y, aunque voy a intentar superarlo, es posible que no lo consiga". No escuchará, pues, a nadie que diga: "soy capaz y no tengo la menor duda de que puedo hacerlo". Y en Europa, por su parte, lo que los americanos consideran como optimismo puede sencillamente parecer mera arrogancia».

PARTE III:

LAS HABILIDADES PERSONALES

7. EL RADAR SOCIAL

El jefe de ventas de Johnson Wax se hallaba desconcertado por el hecho de que las ventas de un determinado producto en una cadena de supermercados fueran notablemente inferiores a las de otros establecimientos.

Pero el vendedor sabía que el jefe de compras de la cadena tenía las manos atadas porque, si bien quería hacer pedidos mayores, estaba atrapado en una lucha interna entre dos jefes de sección que terminaba relegando el producto a uno de los peores lugares del establecimiento.

Para resolver el problema, el jefe de ventas de Johnson Wax convocó el equivalente a un encuentro diplomático bilateral con ejecutivos que se hallaban por encima del vendedor y del comprador, en el que les demostró rotundamente que aquella rivalidad les costaba unos cinco millones de dólares al año.

«Cuando cayeron en la cuenta de que las luchas intestinas les estaban haciendo perder la oportunidad de ganar cinco millones —dice Patrick O'Brien, por aquel entonces vicepresidente de ventas para los Estados Unidos—, tomaron la determinación de eliminar todas las barreras internas. Y, aunque habían tardado un año en ponerse de acuerdo para celebrar la reunión, sólo precisaron un par de días para llevar a cabo los ajustes necesarios.»

Esta estrategia ilustra perfectamente uno de los rasgos distintivos de la **empatia**, *la capacidad de contemplar la situación desde el punto de vista del cliente y así ayudarle a alcanzar sus objetivos, un tipo de sensibilidad que posibilita, en suma, la comprensión de la política y las realidades de una organización ajena a la nuestra.*

Como dijo O'Brien: «La mejor estrategia consiste en llegar a comprender las necesidades y objetivos del comprador y hacer todo lo que se halle en nuestra mano por satisfacerlas. Pero, para alcanzar el éxito, es necesario comprender previamente lo que esta persona necesita. Éste es, a fin de cuentas, uno de los principios determinantes del éxito de las ventas de nuestro siglo».

Cuando hablé con O'Brien, su equipo de ventas acababa de ser galardonado con el título de Vendedor del Año por Wal—Mart y Target, dos de las principales cadenas de grandes almacenes de los Estados Unidos.

Uno de los barómetros de las ventas en este sector es la "gestión de categorías", según la cual los comerciantes de una tienda de alimentación, por ejemplo, tratan todos sus aperitivos o refrescos como una sola categoría que no gestionan de forma individual sino colectiva. Paradójicamente, sin embargo, este enfoque numérico ha dado más importancia a la relación personal entre los vendedores y los jefes de estas categorías.

«Nuestros *vendedores "estrella"* —prosigue O'Brien— *son capaces de equilibrar el mundo de los hechos con el mundo interpersonal*. Esta profesión ha pasado de las ventas basadas en la relación personal a las ventas basadas en las cifras, y lo que hay que hacer es encontrar un adecuado equilibrio entre ambas, algo que requiere la presencia de habilidades francamente interpersonales.»

La empatia puede asumir muchas formas. Una de ellas, por ejemplo, es el tipo de comprensión que muestra el personal de Johnson Wax hacia las necesidades de sus clientes. La presencia de la **empatia** también puede percibirse en la empresa que tiene una visión realista y exacta de su personal, sus clientes, sus competidores, la situación del mercado, las fusiones y hasta los mismos accionistas. De este modo, *la capacidad de ver la realidad desde el punto de vista de los demás y de comprender cuáles son sus respuestas ante las acciones de la empresa proporciona una serie de datos que son esenciales para toda gestión eficaz.*

El jefe de un banco privado suizo me dijo: «Mi trabajo se asemeja al de un confesor o un médico de cabecera. Es imposible trabajar en la banca privada sin utilizar la inteligencia emocional y, muy especialmente, la empatia. Dicho de otro modo: uno tiene que llegar a percatarse de las esperanzas y los miedos de sus clientes, aun cuando ellos sean incapaces de expresarlos con palabras».

La empatia empieza con uno mismo

Como dijo Freud: «*los seres humanos no pueden mantener un secreto porque, aun en el caso de que sus labios permanezcan sellados, hablan con la punta de los dedos y la traición se asoma a través de cada uno de sus poros*». La nerviosa inquietud de un negociador desmiente su expresión de desinterés; la estudiada indiferencia de un cliente que observa los precios en un concesionario de automóviles se contradice con el entusiasmo con que se aproxima al descapotable que más le gusta. Y ser capaz de captar estas

señales emocionales resulta especialmente importante en aquellas situaciones en las que la persona tiene motivos para ocultar sus sentimientos, como ocurre cada día en el mundo de los negocios.

*La esencia de la **empatía** consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo*. Porque, aunque los demás pocas veces nos expresen verbalmente lo que sienten, a pesar de todo están manifestándolo continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal. Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol. Sin la capacidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos —o de impedir que no desborden— jamás podremos llegar a establecer contacto con el estado de ánimo de otras personas.

*La **empatía** es nuestro radar social.* Cierto amigo que había captado la sensación de malestar de una compañera de trabajo me comentaba lo siguiente: «Me dirigí a mi jefe y le dije "Algo está ocurriéndole a Kathleen. No parece estar muy contenta". Ella evitaba el contacto ocular conmigo y dejó de enviarme sus habituales y divertidos e—mails. No tardó mucho tiempo en comunicarnos que nos abandonaba y se iba a trabajar a otra empresa».

En ausencia de este tipo de sensibilidad, las personas están "desconectadas". Las personas emocionalmente sordas también son socialmente torpes, se equivocan al interpretar erróneamente los sentimientos de los demás o lo hacen de un modo tan automático, desconectado e indiferente que hace imposible toda relación. Una de las formas que puede asumir la falta de empatia es la de dejar de conectar con el aspecto personal de los demás y tratarles como meros estereotipos.

*La **empatia** asume diferentes grados que van desde la capacidad de captar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas hasta percibir y responder a sus preocupaciones o sentimientos inexpresados y comprender los problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos.*

Una investigación realizada por Robert Levenson en la Universidad de California, en Berkeley, concluyó que el elemento clave para comprender el sustrato emocional en el que se mueven los demás depende de lo familiarizados que nos hallemos con el nuestro. Para ello, las parejas que entraban en el laboratorio de fisiología de Levenson participaban en un experimento en el que debían sostener dos tipos diferentes de conversación —una de carácter neutro («¿cómo han pasado el día?») y otra, de unos quince minutos de duración, sobre algún tema en el que existiera una abierta discrepancia—, mientras Levenson grababa multitud de respuestas fisiológicas, desde el ritmo cardíaco hasta los cambios de expresión facial.

A continuación, Levenson se quedaba con uno de los miembros de la pareja y contemplaba la garbación con él mientras el sujeto trataba de formular verbalmente lo que había sentido en el momento sin haber llegado a expresarlo. Más tarde se repetía la misma operación con el otro miembro de la pareja.

Y es que, cuando las parejas empatizan, ocurre algo fisiológicamente muy curioso, ya que el cuerpo de uno imita al del otro. Si, por ejemplo, aumentado disminuye el ritmo cardíaco del compañero cuya imagen aparece en el vídeo, lo mismo ocurre con quien está mirando la imagen, un proceso imitativo que se asemeja a una especie de tango emocional biológico y que recibe el nombre de ***entrainment*** o"arrastre".

Este tipo de sincronización nos obliga a dejar de lado nuestros asuntos emocionales para poder percibir con claridad las señales emitidas por los demás. *Cuando estamos atrapados en nuestras propias emociones permanecemos en un mundo fisiológico impenetrable a las señales sutiles que hacen posible la relación.*

Charles Darwin señaló que las capacidades de registrar y transmitir los sentimientos han desempeñado un papel muy importante en la evolución del ser humano en lo que se refiere a la creación y el mantenimiento del orden social. Las emociones negativas —como el miedo y el enojo— tienen una importancia extraordinaria para la supervivencia, movilizando al animal amenazado hacia la lucha o la huida. En cierto modo, este vestigio evolutivo permanece todavía con nosotros porque durante un episodio de secuestro amigdalar captamos y respondemos con más intensidad a quien está de mal humor que a quien está de buen humor. Pero ésta puede ser la mejor receta para el desastre emocional, creando un bucle que se realimenta a sí mismo y no hace sino intensificar la negatividad y el enojo.

El requisito previo de la empatia es la conciencia de uno mismo, la capacidad de registrar las señales viscerales procedentes de nuestro propio cuerpo. Los asesores más eficaces y empáticos —y, de hecho, todos aquéllos que trabajen en empleos que requieran empatia, como la educación, las ventas y la gestión de empresas— son muy diestros en el arte de sintonizar con las señales emocionales de su propio cuerpo.

Una danza sutil

«Era una mujer que tenía la discutible habilidad de vaciar una habitación en pocos minutos —me decía el jefe de marketing de una empresa califomiana dedicada al software educativo—. No escuchaba y luego participaba en la

conversación, como hace todo el mundo, sino que se lanzaba a un abierto monólogo salpicado de quejas y de ataques que no tenía nada que ver con lo que se estaba diciendo y no abandonaba el tema a pesar de los evidentes bostezos de los cada vez más escasos presentes. No tenía la menor idea del efecto que causaba en los demás.»

La buena marcha de cualquier interacción social depende, en gran medida, del ***entrainment*** *espontáneo. Cuando dos personas empiezan a hablar, inician una especie de danza rítmica sutil que les lleva a sincronizar de inmediato sus movimientos, sus posturas, su tono de voz, el tiempo que hablan y hasta la longitud de las pausas existentes entre el mensaje de uno y la respuesta del otro.*

Este proceso de imitación discurre fuera de la conciencia vigil y parece hallarse regulado por las regiones más rudimentarias del cerebro. Y cuando esta sincronización automática —que es tan rápida como la respiración, puesto que suele durar un quincuagésimo de segundo— se pierde nos sentimos ligeramente incómodos.

Uno de los principales ajustes tiene que ver con la expresión facial. Contemplar una cara feliz (o enojada) evoca en nosotros la correspondiente emoción porque, en la medida en que nos adaptamos al ritmo, la postura y la expresión facial de otra persona, comenzamos a habitar su espacio emocional y a sintonizar emocionalmente con ella.

Nuestro sistema nervioso participa automáticamente de esta empatia emocional (una función en la que la **amígdala** desempeña, una vez más, un papel muy importante), pero la capacidad de utilizar esta habilidad aprendida depende en buena medida de nuestra motivación. Los animales —y también los seres humanos— que han crecido en condiciones de aislamiento social extremo tienen grandes problemas para captar las señales emocionales de quienes les rodean, pero no porque carezcan de los circuitos nerviosos básicos de la empatia sino porque, a falta de adecuados tutores emocionales, nunca han aprendido a prestar atención a esos mensajes y, en consecuencia, no han desarrollado esta habilidad.

Cuando nuestra madre o nuestro padre nos sostienen en sus brazos recibimos las primeras lecciones de empatia. Este vínculo emocional primordial constituye el fundamento de la cooperación y de la participación en un juego o en un grupo. Y el grado de dominio que mostremos a este respecto es el que determinará nuestro nivel de competencia social. Consideremos, por ejemplo, el caso de los niños que no perciben las señales esenciales para la interacción fluida en el patio de recreo de la escuela y que, cuando quieren participar en un juego, lo hacen interrumpiendo sin miramientos a los demás.

Por su parte, los niños con más habilidades sociales se dedican a observar durante un rato, tratando de sintonizar con el juego, entrando luego en algún momento de apertura natural. Y lo mismo ocurre con los adultos ya que, en el mundo laboral, resulta esencial percibir el ritmo y el compás de las personas con las que estamos trabajando.

Las diferencias en nuestro grado de dominio de las habilidades sobre las que descansa nuestra conciencia social determinan las correspondientes diferencias en las competencias laborales que dependen de la **empatia** (*la más esencial de las competencias sociales propias del mundo laboral)*. Entre ellas cabe destacar:

• ***Comprensión de los demás:*** Experimentar los sentimientos y las perspectivas de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones

• ***Orientación hacia el servicio:*** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes

• ***Desarrollo de los demás:*** Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuir a su satisfacción

• ***Aprovechamiento de la diversidad:*** Servirse de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presenten

• ***Conciencia política:*** Ser capaz de registrar las corrientes políticas y sociales subyacentes a toda organización

COMPRENDER A LOS DEMÁS

Percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones

Las personas dotadas de esta competencia
• Permanecen atentas a las señales emocionales y escuchan bien
• Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás
• Ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos

Cierto empleado de una gran empresa de diseño describe del siguiente modo el mensaje que parece transmitir un compañero de trabajo: «Con una simple mirada se convierte en una puerta cerrada, como si estuviera emitiendo una señal que dijera "no me molestes", y yo sé que en estos casos debo

mantenerme alejado de él. Y si, en alguna de estas ocasiones, debo hablar con él, procuro no complicarme la vida haciendo bromas —una vez lo hice y se enojó muchísimo—, de modo que, en tales casos, me muestro frío y hasta estúpido».

La frase clave aquí es «con una simple mirada se convierte en una puerta cerrada», porque ésa era la señal que le indicaba a nuestro sujeto cómo tenía que actuar. En el mundo laboral continuamente estamos recibiendo este tipo de mensajes emocionales a los que debemos ajustar nuestra conducta. Y, a falta de tal radar, podemos fácilmente embarrancar en los escollos de las emociones de los demás. *La **empatía**, pues, resulta esencial como brújula emocional que nos ayuda a gestionar y desempeñar mejor nuestro trabajo.*

Más allá de la mera supervivencia, la empatia resulta esencial para llevar a cabo adecuadamente cualquier trabajo que exija una relación personal. La empatia resulta fundamental para el logro de la excelencia en todos aquellos casos que requieran de una lectura exacta de los sentimientos de los demás, desde el mundo de *las ventas hasta el del consultorio, la psicoterapia, la medicina y el liderazgo.*

La medicina es un campo que recientemente ha comenzado a cobrar conciencia —y por razones fundamentalmente económicas— de las ventajas de la empatia. En una época en la que existe cierta competencia por la lealtad de los pacientes, los médicos más avezados en el reconocimiento de las emociones de éstos tienen más éxito que sus colegas menos sensibles. “Obviamente, para poder tratar con eficacia a sus pacientes, los médicos deben captar su ansiedad y su incomodidad, aunque cierto estudio descubrió que rara vez les escuchan. Según ese estudio, los pacientes suelen estar pensando en un promedio de cuatro preguntas cuando acuden a la consulta del médico pero sólo pueden formular una o dos de ellas porque, cuando el paciente comienza a hablar, el médico no tarda en interrumpirle. Y la primera interrupción del médico tiene lugar, por término medio, a los dieciocho segundos.

Los médicos que menos escuchan son, al menos en los Estados Unidos, los que más demandas judiciales reciben. Cierto estudio demuestra que los médicos de urgencia que nunca habían sido demandados por negligencia escuchaban mejor que los demás. Eran médicos que se habían tomado la molestia de explicarle a sus pacientes lo que esperaban del tratamiento, se reían con ellos, bromeaban, consultaban su opinión, verificaban su comprensión y les alentaban a hablar." Y lo más curioso es que el tiempo necesario para que un doctor tenga éxito con su empatia no suele requerir más de tres minutos.”

El diseño empático

La empatia ha llegado al mundo de la I+D [investigación y desarrollo], donde los investigadores observan el uso que hacen los consumidores de los productos de una empresa —ya sea en casa o en el trabajo— con la misma actitud con la que los antropólogos observan culturas ajenas a la suya, una observación del mundo del cliente que brinda una comprensión más profunda de la que proporcionan los estudios de mercado o las habituales reuniones de grupo.

Esta ojeada a la vida del cliente, combinada con la apertura al cambio del mundo empresarial, constituye un importante catalizador de la innovación. Cuando Kimberly—Clark envió observadores para comprobar el modo en que los padres y los bebés usaban los pañales, comprendieron que los bebés necesitaban unos pañales que fueran un primer paso hacia el vestirse solos de los "mayores". Esta comprensión que les llevó a diseñar el nuevo sistema Huggies Pull—Ups, que los bebés podían ponerse por sí mismos y que inauguró un mercado de cuatrocientos millones de dólares anuales antes de que lo hicieran sus competidores.

La capacidad de prever las necesidades de los consumidores es algo consubstancial a los mejores jefes de los equipos de desarrollo del producto. Para ser capaz de interpretar lo que quiere el mercado y desarrollar un producto que satisfaga sus necesidades es necesario empatizar con los clientes.

Ford Motor Company también recurrió al diseño empático para la remodelación del Lincoln Continental y, por vez primera, los ingenieros recabaron la opinión de los propietarios del automóvil que estaban tratando de perfeccionar.

En lugar del viejo método, según el cual los investigadores de mercado celebraban reuniones con propietarios del automóvil y luego extraían sus conclusiones, los ingenieros invirtieron una semana en hablar con los usuarios de los antiguos Continental con el objeto de determinar «qué era lo que más les gustaba de él».

«Los clientes valoran determinadas cualidades distintivas de un producto —afirma Nick Zeniuk, uno de los jefes del proyecto—, y para conectar con los sentimientos de nuestros clientes tenemos que ser empáticos. El mensaje que transmití a los jefes del proyecto era: "Olvídense de los datos de la investigación de mercado. Hablen directamente con las personas para las que estamos trabajando. Escúchenles, siéntanles, mírenles a los ojos y capten visceralmente lo que desean".»

Este abordaje personal permitió que los ingenieros volvieran a su puesto de trabajo con una idea clara de lo que querían sus clientes. Zeniuk recuerda: «Volvieron con un vídeo de un cliente y dijeron: "Tal vez usted no pueda captarlo pero, en este mismo instante, tenía muy claro lo que estaba diciendo". Primero tuvimos que percibir claramente lo que ocurría y luego deducir lo que suponía, en términos técnicos, el conjunto de especificaciones que harían que el automóvil fuera más cómodo o tuviera una mayor aceptación».

El arte de la escucha

«Cuando alguien está desesperado por hacer una venta no escucha —me dijo el jefe de ventas de una empresa de corredores de bolsa de Wall Street—. Y no hay nada mejor para las ventas que responder a una posible objeción diciendo: "Tiene usted razón, tendremos que reconsiderar este punto". Las cosas van mucho mejor cuando usted puede escuchar y empatizar con el punto de vista de su cliente.»

*La escucha es uno de los factores fundamentales de la **empatia** y resulta esencial para el éxito en el mundo laboral.* Según una investigación realizada por el Departamento de Trabajo de los EE. UU., el 22% del tiempo que invertimos en la comunicación está consagrado a leer y escribir, el 23% a hablar y el 55% a escuchar.

Las personas que no pueden —o no quieren— escuchar suelen ser consideradas como indiferentes o poco respetuosas, lo cual, a su vez, provoca en los demás una pobre predisposición a la comunicación. Escuchar es todo un arte que comienza dando la sensación de que uno está dispuesto a hacerlo y, en este sentido, los jefes que mantienen una política de "puertas abiertas", que parecen accesibles o que hacen un alto en el camino para escuchar lo que los demás tienen que decirles encarnan a la perfección esta competencia. Y las personas que más facilidad tienen para hablar suelen ser también las que mejor escuchan.

La "escucha activa" consiste en ir más allá de lo que se dice, repitiéndonos lo que acabamos de oír hasta estar seguros de haber comprendido. Y la confirmación de que uno ha escuchado bien es que responde adecuadamente, aun cuando ello suponga llevar a cabo algún cambio en lo que esté haciendo. Pero hasta donde deberá ajustar este cambio según lo que le diga el otro es algo ciertamente controvertido.

En los círculos de ventas hay quienes consideran la empatia de un modo bastante estrecho, creyendo que el hecho de asumir la perspectiva del consumidor acabará con las ventas de productos o servicios que los clientes

realmente no quieren ni necesitan. Esto, obviamente, implica una visión algo cínica e ingenua de la función del vendedor, como si ésta sólo consistiera en hacer la venta a toda costa y no tuviera nada que ver con el establecimiento de la relación con el cliente o la mejora de ésta.

Una visión más inteligente de las ventas considera que la función del vendedor consiste en saber escuchar, entender lo que el cliente necesita y encontrar luego un modo de satisfacer sus necesidades. La lección de que la empatia se halla en el núcleo mismo de la eficacia de las ventas se vio confirmada por el estudio de una muestra aleatoria de compradores de grandes y pequeños almacenes a los que se preguntó sobre los dependientes de las secciones de ropa, que terminó demostrando que el antiguo estereotipo de que las ventas son más sencillas para el vendedor afable, extravertido y de palabra fácil ha perdido vigencia porque el grueso de los compradores se decantó hacia los vendedores empáticos —que tenían en cuenta sus demandas y necesidades—, *algo especialmente cierto en el caso de que la empatia vaya acompañada de la sensación de que se trata de personas en quienes se puede confiar.*

Cuando la empatia no es sincera

«Quisiera comenzar diciéndoles que lo más importante para nosotros son los niños. Sé que algunos de ustedes están muy preocupados por ellos, pero les aseguro que, en el caso de que descubriéramos algo que pudiera dañarles, en seguida pondríamos fin a nuestro proyecto.»

Así comenzó la tranquilizadora y cordial presentación del presidente de una empresa especializada en el reciclaje de los residuos metálicos de desechos industriales que había ido a hablar con los padres y maestros de un instituto sito en el pequeño pueblo en el que su empresa pensaba instalar una planta, aunque todavía debía recibir la aprobación final del ayuntamiento.

Cuando el presidente de la compañía expuso las ventajas de la planta —los puestos de trabajo que generaría y los beneficios que supondría para la economía local— su sinceridad y preocupación por el bienestar de los niños y de la comunidad convencieron a su auditorio. Parecía tan comprensivo, tan empático...

Pero, cuando llegó el turno de preguntas, uno de los padres —químico de profesión— preguntó: «Pero acaso no van ustedes a procesar cenizas que contienen dioxina? ¿Y no es la dioxina altamente cancerígena? ¿Cómo piensan proteger de ella a nuestros hijos?».

Ante esta pregunta, el presidente se quedó completamente desconcertado y se puso a la defensiva e incluso un tanto agresivo, sobre todo cuando otros padres, ya no tan confiados, comenzaron a inquirirle la razón por la cual no les había comentado antes aquel punto.

La reunión concluyó cuando los padres decidieron consultar a un experto en residuos tóxicos industriales, pidiéndole también al alcalde que antes de aprobar definitivamente la puesta en marcha del proyecto escuchara la opinión de los ciudadanos.

Así pues, la ***empatia*** *puede también hallarse al servicio de la manipulación, en cuyo caso bien podríamos hablar de* ***pseudoempatía****, una actitud social que se desvanece tan pronto como es desenmascarada.* En este sentido, una amiga se quejó del siguiente modo de los vendedores de una boutique: «cada vez que voy, me dicen lo mucho que se alegran de verme y no me dejan sola ni un momento, cuando lo único que quiero es dar una vuelta por el local hasta que necesite de ellos». Cierto día, uno de los vendedores acabó confesándole que su jefe les había dicho que trataran de entablar una conversación amistosa con los clientes que ya habían hecho alguna compra. Pero el hecho es que la amabilidad forzada no es sincera y terminó distanciando a mi amiga.

Tal vez poseamos protectores naturales contra la empatia artificial que nos permitan darnos cuenta —como le ocurrió a mi amiga— de que esta empatia no es sincera. Por su parte, los investigadores que se han dedicado al estudio de las personas manipuladoras han descubierto que quienes se hallan motivados por el impulso maquiavélico de utilizar a los demás en su propio beneficio suelen ser empáticamente más pobres mientras que, por el contrario, las personas confiadas —que creen que la gente es básicamente buena— tienden a estar más conectados con sus sentimientos.

La evitación de la empatia

Sam era emocionalmente sordo. Cierto día, al descolgar el teléfono oyó una voz sollozante que quería hablar con su esposa y le pasó el teléfono con un alegre: «¡Marcy, es para ti!».

Elaine Hatfield, psicóloga de la Universidad de Hawai que le conoce, dice que «Sam hace caso omiso de los mensajes emocionales que recibe porque no puede responder a ellos».

No basta con tener la capacidad potencial de empatizar con los demás sino que, además, tenemos que hacer caso de estas señales. En este sentido, algunas personas que carecen de empatia parecen estar haciéndolo de un modo intencional para no tener que comprometerse con estos mensajes, algo

que, en la proporción adecuada, no resulta especialmente negativo en el mundo laboral.

Los jefes que tienden a centrarse demasiado en las relaciones y se preocupan por satisfacer las necesidades emocionales de las personas a expensas de las necesidades de la organización rinden muy poco. En aquellas situaciones en las que el coste percibido de la empatia es demasiado elevado —en una negociación salarial, por ejemplo—, las personas pueden verse obligadas a embotar su empatia. Los abogados también son famosos por la estudiada indiferencia que muestran hacia las preocupaciones de la parte contraria durante un litigio (aunque, como veremos en el capítulo 8, el cierre excesivo a la empatia es una estrategia de negociación inadecuada).

Hay cierta sabiduría en el hecho de mantener a raya la empatia, especialmente cuando se trata de asignar los recursos de una organización. Cuando nos identificamos excesivamente con las necesidades de otra persona estamos demasiado predispuestos a ayudarle, una decisión que puede terminar dañando al colectivo.

Pero, por otro lado, las decisiones tomadas con una cabeza desconectada del corazón pueden volverse en contra de uno, como ocurre con aquellas empresas que han llevado a cabo una reducción despiadada de plantilla que ha terminado despertando el odio y la animadversión de los desalentados trabajadores que quedaban. También hay algunos jefes que se desconectan de los sentimientos de las personas con quienes trabajan para evitar verse en la obligación de tenerles en cuenta, una táctica que puede parecer arrogante o fría.

Es precisamente en la falta de empatia donde debemos buscar la explicación de lo que le ocurrió al cirujano que iba a extirpar un coágulo de sangre de la pierna de una amiga mía. Cuando el médico le dijo que no podía garantizarle que conservara la pierna, mi amiga estalló en lágrimas, una situación ante la cual el cirujano reaccionó diciendo: «si va a llorar, tendrá que buscarse a otro médico».

Y eso fue, precisamente, lo que hizo.

El sufrimiento empático

¿Por qué, después de ejercer durante siete años como enfermera de pediatría, estaba pidiendo el traslado a otro servicio? —Acabo de tener en brazos a otro bebé que va a morir de cáncer. Es demasiado duro para mí —respondió.

La angustia de esta enfermera ilustra perfectamente el llamado *"sufrimiento empático" —que nos permite "registrar" el dolor de otra persona—*, un tipo de sufrimiento que, en su caso, comenzaba a desbordarla y le impedía ayudar a los niños a salir del sufrimiento.

El sufrimiento empático es muy común cuando nos hallamos profundamente conmovidos por el dolor de una persona que nos importa. La preocupación que sentimos por un amigo en problemas —un compañero de trabajo, pongamos por caso, que teme ser despedido— puede despertar en nosotros los mismos sentimientos, un fenómeno que tiene lugar cuando alguien especialmente empatico se ve expuesto a los estados de ánimo negativos de otra persona y carece de las habilidades de autorregulación necesarias para calmar su sufrimiento empático.

Los médicos residentes se "endurecen" para poder hacer frente al sufrimiento empático y bromean sobre sus pacientes agonizantes como una forma de coraza emocional que les permite proteger su sensibilidad. El riesgo, sin embargo, es que pueden terminar como el insensible cirujano que ahuyentó a mi amiga. Afortunadamente, una nueva generación de programas de formación médicos ha empezado a enseñar a los estudiantes formas más eficaces de afrontar su propio dolor sin acabar con la empatia.

Quienes trabajan de manera regular con personas que se hallan en un estado de constante enojo —como ocurre, por ejemplo, con quienes atienden las demandas en las oficinas de servicio al consumidor— corren el peligro de padecer de sufrimiento empático, un problema que suele afectar también a quienes se dedican a las profesiones de ayuda y deben relacionarse día tras día con personas que están atravesando por momentos difíciles. *La alternativa consiste en permanecer abiertos a los sentimientos al tiempo que nos adiestramos en el arte del autocontrol emocional, para no terminar abrumados por el dolor de las personas con las que cotidianamente nos relacionamos.*

La política de la empatia

Existe una política de la empatia según la cual las personas con menos poder deben darse cuenta de los sentimientos de quienes ostentan el poder, mientras que éstos, a su vez, no parecen estar obligados a hacer lo mismo con sus subordinados. Dicho en otras palabras, la falta de empatia estudiada es una de las formas tácitas de afirmar la autoridad de quienes detentan el poder.

Durante los días del movimiento pro derechos civiles, Martin Luther King Jr. expresó su sorpresa por la poca intuición que mostraban los blancos acerca de los sentimientos de los negros, mientras que éstos, por su parte, si querían

sobrevivir en una sociedad racista mayoritariamente blanca, debían mostrarse mucho más receptivos a la forma de sentir de los blancos. Un razonamiento similar afirma que, en las sociedades que más oprimen a las mujeres, éstas son más empáticas que los hombres (ver el apéndice 3 para una revisión acerca de las diferencias de género en la empatia).

Las investigaciones realizadas en la década de los setenta y los ochenta hicieron pensar en la existencia de una correlación negativa entre quienes ocupan posiciones de poder y la empatia, algo que hoy en día no puede seguir sosteniéndose porque las organizaciones son menos rígidamente jerárquicas y están más orientadas hacia los grupos que hacia las personas. *El estilo autoritario propio del pasado ha quedado ya obsoleto y las exigencias del moderno liderazgo incluyen la empatia.*

Quienes siguen desdeñando la **empatia** como algo ajeno al mundo laboral o como una habilidad demasiado "*blanda*" *suelen incurrir en dos errores muy comunes: uno de ellos consiste en confundir la empatia con la psicologización y el otro supone erróneamente que* ***el hecho de empatizar con los demás consiste en estar de acuerdo con ellos.***

En cierta ocasión, Richard Boyatzis me dijo: «Estaba tratando de valorar el grado de empatia de los jefes de una gran empresa dedicada a la fabricación de ordenadores. Para ello les pedí que describieran algún momento en que hubieran ayudado a alguien con problemas y descubrí que muchos decían haber explorado el estado psicológico de la otra persona, explicándolo en términos de sus raíces en la infancia o alguna otra teoría psicológica popular como la codependencia, por ejemplo. Pero lo cierto es que eso no tiene nada que ver con la empatia puesto que es una forma de psicologizar el problema, sino que, por el contrario, lo soslaya y lo deriva hacia sus supuestas causas».

En opinión de Boyatzis la tendencia a psicologizar está relacionada con el pobre rendimiento de los jefes. De este modo, l*os jefes más sobresalientes suelen escuchar y comprender los sentimientos de los demás y les aconsejan sin tratar de imponer su "diagnóstico".* Tal vez este tipo de teorización psicológica puede ser interesante y hasta útil en tomo a una mesa y tomando una taza de café con los amigos pero resulta del todo inapropiado en el entorno laboral. Y aunque puede asemejarse superficialmente a la empatia, lo cierto es que no tiene nada que ver con ella.

Además, *el hecho de comprender el punto de vista o la perspectiva de otra persona* —saber por qué se siente de tal o de cual modo—*no significa necesariamente llegar a aceptarla*. En el caso de las negociaciones comerciales, por ejemplo, entender cómo se siente alguien no debe necesariamente llevamos a transigir sino a afrontar la situación más

adecuadamente. *Como resultado de todo ello, las decisiones duras pueden generar menos resentimientos y rencores.*

Recuerdo cierta ocasión en que hablé con líderes del equipo de dirección de Lockheed Martin, una compañía aérea que acababa de atravesar una drástica reducción de plantilla. Algunos jefes se habían visto obligados a despedir a cientos de trabajadores, una situación que muchos consideraban como lo más difícil que habían tenido que afrontar en su vida. Yo les dije que ciertos jefes temen que la empatia les tome demasiado blandos para adoptar las duras decisiones que exige mundo laboral y les pregunté si creían en la importancia de la empatia. «Obviamente —fue la respuesta unánime—, cuando uno se ve obligado a despedir a miles de personas, los ojos de los que se quedan permanecen clavados en usted.» Habían tenido que atravesar el proceso de despido a pesar del dolor —agregaron— pero, de no haberlo hecho empáticamente, hubieran terminado desmoralizándose y enojándose con todo el mundo.

Veamos ahora el trato que recibieron los empleados cuando cerraron las plantas de dos empresas diferentes. En el caso de General Electric, los trabajadores recibieron el aviso del cierre con dos años de anticipación y la empresa hizo un verdadero esfuerzo por ayudarles a encontrar otro empleo. La otra empresa, por su parte, comunicó el cierre con una sola semana de antelación y no hizo absolutamente nada por ayudar a sus trabajadores a encontrar un nuevo empleo.

Como resultado de todo ello, al cabo de un año, la mayor parte de los antiguos trabajadores de General Electric decían que había sido un buen lugar de trabajo y el 93% se mostraba agradecido por los servicios recibidos durante el proceso de despido, algo que, en el otro caso, sólo manifestó el 3% de los trabajadores. Así pues, mientras General Electric dejó un buen recuerdo, la otra empresa sólo dejó tras de sí un legado de amargura.

EL DESARROLLO DE LOS DEMÁS

Darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades

Las personas dotadas de esta competencia
• Saben reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás
• Proporcionan un feedback útil e identifican las necesidades del desarrollo de los demás
• Tutelan alos demás, dedican parte de su tiempo a la formación y la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de éstos

Fue una pequeña lección, pero tuvo un impacto decisivo. La ambiciosa editora de una revista de tirada nacional tenía un problema.

—Tendía a tomar las decisiones demasiado rápidamente, comprometiéndome en momentos de entusiasmo a realizar tareas que luego debían terminar a toda prisa los redactores. Y esto generaba tanto malestar y resentimiento que acabé emocionalmente exhausta. Pero, en cierta ocasión, el editor jefe me comentó algo que, desde entonces, me ha resultado sumamente útil.

—¿Qué fue lo que le dijo? —pregunté.

—Que lo pensaría.

Ese sencillo consejo ilustra a la perfección el espíritu pedagógico que subyace en el núcleo de la competencia del desarrollo de los demás que es, después del liderazgo de equipos, la más importante de las competencias de los directivos y que en el caso de los jefes de ventas "estrella" resulta todavía más esencial.

Y es en este arte fundamentalmente interpersonal, el arte de la asesoría, donde radica el núcleo de la formación y el desarrollo, un arte cuya eficacia gira en torno a la **empatia** y a *la capacidad de centrarse y compartir nuestros sentimientos.*

En un estudio realizado con supervisores, directivos y ejecutivos de doce grandes empresas, la importancia del desarrollo de los demás era mayor entre los supervisores, algo que parece sugerir que se trata de una habilidad crucial para controlar a las personas que se hallan en primera línea, como vendedores, trabajadores de cadenas de montaje etcétera. Porque, en la medida en que aumenta el grado de influencia de un jefe o un ejecutivo, las oportunidades de alentar el desarrollo de los demás pueden pasar a segundo plano y verse sustituidas por otras como el liderazgo, por ejemplo.

Pero, como me comentó Harry Levinson, pionero en la psicología del consultorio: «*El responsable máximo de una organización es esencialmente un maestro. Hoy en día, las personas que no tienen la sensación de que son cada vez más competentes no suelen permanecer mucho tiempo en su puesto de trabajo*».

La formación y la tutoría aumentan el rendimiento de los trabajadores, al tiempo que consolidan la lealtad y la satisfacción con el trabajo, promueven los ascensos y aumentos de salario y disminuyen la tasa de migración laboral.

El fundamento del éxito del proceso de formación laboral se asienta en una relación abierta y sincera. Ésta fue la conclusión de un estudio sobre cincuenta ocho altos ejecutivos, todos ellos vicepresidentes o presidentes de empresas cuyo volumen de ventas anual superaba los cinco mil millones de dólares, a quienes se preguntó por su experiencia al respecto. Estos ejecutivos procuraban ayudar a las personas que consideraban con un potencial elevado. Como dijo uno de ellos: «*soy amable con aquéllos de los que sólo espero que hagan su trabajo pero siempre trato de ayudar a los de mayor talento*».

Estas personas invertían la mayor parte de su tiempo de formación tratando de mejorar el desempeño laboral de sus subordinados, ofreciendo un ***feedback*** adecuado o subrayando las habilidades necesarias que debían desarrollar. Hablando en términos generales, sus conclusiones al respecto eran positivas, ya que sólo invirtieron un 5% de su tiempo en afrontar los casos de un pobre desempeño.

¿Cuál es la clave del éxito de estos tutores laborales? *Los mejores formadores muestran un auténtico interés, son empáticos y comprenden a las personas a las que orientan.* La **confianza** r*esulta esencial en este sentido porque cuando existe poca confianza en el formador, las advertencias se ven desatendidas.* Y esto también sucedía cuando el formador era impersonal y frío o la relación parecía demasiado unilateral o centrada en uno mismo. ***Los formadores respetuosos, fieles y empáticos son los mejores***. Pero cuando los trabajadores se resisten a los cambios o éstos son complejos, la experiencia resulta tan poco gratificante para los formadores que tienden a abandonar el esfuerzo.

«Retrospectivamente hablando, uno de mis mayores fracasos en el mundo de los negocios ha sido el de no buscar a alguien que me formara durante los primeros años —me dijo el vicepresidente de una gran cadena de medios de comunicación—. Tenía tanto miedo a parecer un inepto que no busqué consejo ni traté de aprender a hacer mejor las cosas. Así fue como desaproveché muchas posibles relaciones que hubieran resultado muy beneficiosas para mi formación. Hoy en día los jóvenes no tienen el menor empacho en llamar a mi puerta y pedirme que les enseñe el modo más apropiado de abordar a nuestro presidente o de afrontar alguna situación difícil, con lo cual están demostrando, a mi entender, su inteligencia.»

La imagen habitual del formador o tutor es la de alguien que ayuda a otra persona más joven, aunque las personas dotadas pueden ayudar a todo el mundo, hasta sus superiores, porque ayudar a un superior también forma parte de este arte. Un suboficial de la Marina de los EE. UU., por ejemplo, me comentó que tenía que «enseñar a los oficiales el modo de tratarme. Para ello les digo: "Usted está gobernando la nave y yo estoy a cargo de todo este equipo, de modo que tiene todo el derecho del mundo a saber cómo van las cosas. Pregúntemelo... y no dude también en pedirme que le ayude cuando sea necesario».

El arte de la crítica

Cuando llega el momento de dar ***feedback***, tal vez no haya nadie mejor que Shirley DeLibero, jefa de la New Jersey Transit Authority, bajo cuya dirección se convirtió en la empresa del sector más eficaz de los Estados Unidos. Delibero muestra a las personas que las aprecia, brindándoles un feedback positivo y coherente de su actuación. «Paso mucho tiempo alabando a las personas y no dudo en enviarles notas de aliento cada vez que hacen un buen trabajo —me dijo DeLibero—, pero también les hago saber cuándo se han equivocado. Si no valoro sinceramente la actuación de alguien le estoy haciendo un flaco servicio. Las personas deben saber qué es aquello en lo que tienen que mejorar».

Al igual que DeLibero, el formador útil proporciona información detallada sobre lo que está mal, combinada con un feedback correctivo y una expectativa positiva de las posibilidades de mejorar de la persona. *Por el contrario, el peor momento para proporcionar* ***feedback*** *tiene lugar durante un secuestro* ***amigdalar****, cuando el resultado más probable es un ataque temperamental.* Y esto tiene un efecto pernicioso, al igual que también lo tiene el error demasiado frecuente de negarse a dar cualquier tipo de feedback.

Cierta investigación de los efectos del feedback sobre la confianza en uno mismo sometió a estudiantes de gestión empresarial a una simulación de resolución creativa de conflictos en la que los sujetos se veían alabados, criticados o bien no recibían el menor feedback sobre su actuación. Se les había dicho que sus resultados serían comparados con los de cientos de personas que había pasado por la misma prueba. Y, en este caso, la confianza en sí mismos de quienes no recibieron *ningún **feedback*** sobre su actuación experimentó un golpe tan fuerte como los que habían sido criticados. El informe señala que «*cuando las organizaciones privan a los empleados de información concreta relacionada con su trabajo, pueden inhibir inconscientemente su rendimiento*».

Las personas tienen hambre de feedback, pero son muchos los directivos, supervisores y ejecutivos incapaces o sencillamente reacios a darlo. Y en ciertas culturas —como Asia y Escandinavia, por ejemplo— existe la prohibición implícita de expresar abiertamente la crítica. Un ejecutivo de cierta compañía saudí me dijo: «en nuestra empresa trabaja gente de veintisiete nacionalidades diferentes, la mayor parte de los cuales proceden de países en donde a las personas se les ha enseñado a no expresar nada negativo sobre sus compañeros de trabajo, de modo que resulta un tanto difícil conseguir un feedback sincero sobre su actuación».

Pero, por otra parte, el feedback demasiado directo puede ser una forma solapada de agresividad competitiva, un ataque disfrazado de "ayuda". En este sentido, el ejecutivo de un banco holandés me dijo: «Hay personas que dan feedback para competir en el juego machista de vencer a los demás, y están demasiado embotados para que les importe el daño que pueden producir. Pero, en realidad, éste es un juego de poder que no tiene nada que ver con la ayuda. Estas personas deberían ser más empáticas».

El poder de Pigmalión

Eran una carga para el resto de la tripulación, marineros que siempre estaban metidos en problemas o que simplemente no hacían su trabajo, a los que la Marina de los EE. UU. conocía como «el caso de los marineros submotivados» y cuyo acrónimo militar era "BR" (bajo rendimiento).

Pero sus jefes recibieron la orden de llevar a cabo una estrategia orientada a mejorar el rendimiento de aquellos marineros, a pesar de sus pésimos historiales.

De este modo los supervisores hicieron saber a los BR que creían en su capacidad de cambio y les trataron como a marineros distinguidos, una

consideración positiva que demostró ser muy poderosa, puesto que empezaron a mejorar en todos los aspectos, recibieron menos castigos, mostraron un mejor rendimiento global y llegaron incluso a mejorar su apariencia personal. Se trataba del *efecto Pigmalión en acción, según el cual una esperanza positiva puede terminar convirtiéndose en una profecía autocumplida*.

Los entrenadores de atletismo y los buenos jefes saben que pueden mejorar el rendimiento de una determinada persona asignándole una tarea adecuada y depositando en ella un voto de confianza.

Una forma de promover las esperanzas positivas de los demás consiste en permitir que sean ellos mismos los que determinen sus propias metas, en lugar de imponer los plazos y el modo de conseguir los objetivos deseados, lo cual transmite la impresión de que son capaces de gestionar adecuadamente su desempeño, uno de los rasgos distintivos de las personas con iniciativa.

Otra técnica para fomentar el desempeño más adecuado consiste en señalar los problemas sin brindar una solución concreta, transmitiendo así el alentador mensaje de que uno mismo puede encontrar la solución. Ésta es, precisamente, la estrategia utilizada por los tutores más diestros, quienes comienzan entablando un diálogo socrático en el que utilizan las preguntas para ir dirigiendo a los entrevistados. De este modo los estudiantes encuentran por sí solos su propio camino, algo que aumenta su confianza a la hora de tomar decisiones.

En los niveles superiores del desarrollo, el formador o tutor recurre a una serie de tareas que proporcionan a la persona el entrenamiento, la experiencia y los retos necesarios. Esto podría asumir la forma de delegar responsabilidades o de poner a cargo de un proyecto a la persona capaz de desarrollar nuevos recursos, una tarea que exige una prontitud de respuesta por parte de quien se halla en proceso de aprendizaje, ya que si la tarea es demasiado fácil, aprenderá muy poco y, en el caso de que sea demasiado compleja, puede llegar a sufir un retroceso. De este modo, la capacidad de programar una secuencia adecuada de tareas va aumentando la capacidad y la confianza del alumno. El espaldarazo último consiste en promover a los empleados a un puesto adecuado, un reconocimiento explícito de que han alcanzado un nuevo nivel de competencia desde el que afrontar desafíos más complejos.

Pero el impulso que nos lleva a ayudar a alguien a desarrollar sus habilidades puede entrar en conflicto con los intereses de la empresa. En este sentido, subrayar en demasía el adiestramiento y el desarrollo a expensas de otras necesidades puede convertirse en una auténtica trampa. Los supervisores y jefes que consagran demasiado tiempo y esfuerzos a la formación en

detrimento de su actividad directiva terminan haciendo, en el mejor de los casos, un trabajo mediocre.

ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO

Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente

Las personas dotadas de esta competencia
• Comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios
• Buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes
• Brindan desinteresadamente la ayuda necesaria
• Asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar

Una simple visita a Stéphane & Bernard, una boutique de ropa de la isla de St. Barts, nos permite experimentar directamente el arte del servicio al cliente, ya que los propietarios atienden a los visitantes con una mezcla de sensatez y atención solícita.

Durante un par horas de una ociosa tarde de enero, mi esposa y yo disfrutamos de su atención. Mi esposa y Bernard hablaron de su vida y de su ropa, mientras éste iba de un lado a otro buscando la prenda más adecuada y también se tomó veinte minutos para hacerme un plano detallado de la isla mientras me iba relatando las delicias de sus restaurantes, sus playas y sus incomparables parajes subacuáticos.

«Mi negocio consiste, fundamentalmente, en lograr que las personas se sientan a gusto, que todo el mundo se sienta cómodo aquí», dice Bernard, señalando su tienda que contiene, en unos escasos 40 metros cuadrados, ropa de quince grandes diseñadores. Pero este diminuto establecimiento rinde cinco veces más beneficios por metro cuadrado que otras tiendas parecidas, sobre todo durante los cuatro meses de la temporada de invierno.

En opinión de Stéphane, la clave de su éxito radica en su filosofía de servicio al cliente: «*para poder ayudar a mis clientes tengo que conocerles, tengo que saber lo que les gusta, cómo les agrada vestir o qué partes de su cuerpo son las que les desagradan*».

De este modo, Stéphane y Bernard no se centran exclusivamente en la venta, «donde el vendedor no cuida las apariencias sino que sólo quiere vender y no tiene el menor empacho en decir "lo que usted ha elegido es perfecto" —

prosigue Stéphane—. Si no me gusta cómo le queda algo a un determinado cliente no dudo en decírselo y también le explicó el porqué. No quiero vender nada que no me parezca adecuado. En este sentido, trato de actuar como una especie de asesor de mis clientes».

Esto es precisamente lo que hacen Stéphane y Bernard con sus trescientos clientes habituales, clientes con los que se hallan tan familiarizados que, cuando van a proveerse de ropa, hacen muchas compras pensando específicamente en un determinado cliente. «Nosotros cuidamos las relaciones —dice Bernard—. Tenemos una ficha completa de cada cliente en la que anotamos lo que estaban buscando y lo que compraron, y con ella les ayudamos a llenar su armario.»

Stéphane y Bernard son ejemplo de un nivel muy elevado de servicio al cliente, un nivel que les permite identificar las necesidades reales —a menudo inexpresadas— de aquéllos y satisfacerlas con sus productos o sus servicios, lo cual también implica asumir una perspectiva más amplia que les lleva, en ocasiones, a dejar provisionalmente de lado los beneficios inmediatos en aras de establecer y consolidar la relación con su cliente.

Este tipo de servicio, pues, va mucho más allá del modelo de servicio habitual. *La venta no es el único objetivo de la relación, sino un subproducto natural del intento de satisfacer las necesidades del cliente.*

Como bien saben Stéphane y Bernard, la excelencia en el servicio al cliente supone ser un consejero en quien se pueda confiar, una actitud que, si bien resulta muy adecuada para los clientes, a veces puede ir en contra de los intereses inmediatos del vendedor. Se trata, en suma, de un tipo de relación que sólo rinde sus mejores frutos con el paso del tiempo.

En el caso más extremo, esta actitud lleva a actuar como una especie de defensor del cliente, lo cual puede suponer un beneficio a largo plazo. Aconsejar, por ejemplo, a un cliente a no excederse con la tarjeta de crédito puede suponer, a corto plazo, un descenso de las ventas pero también asegura una provechosa relación futura. Desde este punto de vista podría incluso llegar a recomendarse un producto de la competencia y, aunque ello supusiera perder una venta inmediata, muy probablemente terminara redundando en la consolidación de la relación.

Una visión más amplia

En el mundo actual todos tienen "clientes", ya se trate de alguien que necesite de nuestros servicios o de un colega que requiera nuestra ayuda. En este sentido, los trabajadores "estrella" no tienen problemas en dejar de lado

sus ocupaciones para ayudar a que un cliente (o un compañero de trabajo) logre algo que desea.

Por ejemplo, para quienes trabajan en el departamento de ventas de Sandoz Pharmaceuticals, este espíritu de servicio al cliente se pone de manifiesto en la disponibilidad para trabajar horas extra colaborando estrechamente con el jefe de ventas para fijar los incentivos o facilitar un número de su teléfono particular a un jefe que esté atravesando un período crítico de reorganización. Y también significa permitir de vez en cuando que otras personas reciban las alabanzas por un trabajo bien hecho.

El servicio sobresaliente consiste en procurar satisfacer al cliente sin esperar a oír sus quejas, brindándoles desinteresadamente la información que pudiera resultarles útil. Es así como se sientan las bases de una relación sólida, una relación en la que el cliente o el compañero de trabajo se sienten respetados y comienzan a vernos como una fuente fiable de información, algo que profundiza el nivel de la relación más allá de la que suele existir entre comprador y vendedor.

Pero para ello, obviamente, se requiere **empatia**. A ete respecto consideremos, por ejemplo, los resultados de una investigación realizada en una empresa proveedora de suministros y equipamiento de oficina a las agencias del gobierno. Según demostró este estudio, los vendedores más sobresalientes eran aquéllos que combinaban la convicción con la capacidad de asumir el punto de vista de su cliente, y así orientarles hacia las opciones que pudieran satisfacer sus mutuas necesidades.

Los vendedores demasiado controladores suelen despertar las reticencias de sus clientes, mientras que los más sobresalientes tratan de empatizar con ellos desde el comienzo mismo de la interacción, tratando de comprender su punto de vista, sintonizar con sus necesidades, percatarse de sus signos de incomodidad y buscar el modo de manifestar abiertamente su empatia antes de seguir adelante.

Para poder centrarse en las necesidades del cliente es preciso saber establecer un ***clima emocional amistoso***, algo realmente esencial para relacionarse con clientes enojados. «Cierta cliente tuvo dificultades en cobrar una devolución —recuerda el jefe de un gran centro comercial—. Entonces vino a decirme que el encargado de atenderla había sido desconsiderado. Yo estaba seguro de que se trataba de un malentendido pero, a pesar de ello, me disculpé y la ayudé a cobrar. La cuestión es que tardé unos pocos minutos en resolver el problema y ella se fue mucho más contenta.»

Insistamos en la última frase —«se fue mucho más contenta»—, porque el hecho es que la relación de un determinado cliente con la empresa depende fundamentalmente del modo en que se siente cuando trata con sus empleados.

A fin de cuentas, desde el punto de vista psicológico, la "empresa" es la suma de todas esas interacciones, cada una de las cuales fortalece o debilita la relación. Parafraseando al genio de los negocios Peter Drucker, el objetivo no es tanto vender como establecer y consolidar la relación con un cliente.

El precio de la reducción de costes

Nancy Cohen fue a uno de los centros de la cadena Pier a comprar un juego de sillas de cocina y, aunque encontró las sillas que buscaba, salió furiosa y con las manos vacías.

«Estaba completamente decidida a comprarlas —le dijo a un colega—, pero no pude conseguir que ninguno de los dependientes me ayudara porque estaban demasiado ocupados charlando. Finalmente le dije a una mujer que se me acercó: "Estoy interesada en las sillas que tienen expuestas en el escaparate. ¿De qué otros colores disponen?", algo a lo que ella me respondió con un gesto vago, señalando hacia un rincón de la sección de cristalería, al tiempo que me daba una respuesta todavía más misteriosa: "Creo que tenemos algo de aquel color".» Dicho lo cual desapareció, perdiendo la oportunidad de hacer una venta de ochocientos dólares.

Aquella dependienta era una auténtica incompetente en el arte de atender a los clientes, una habilidad esencial para cualquiera que trabaje en el espacio existente entre una empresa y su clientela. Y esa incompetencia parece ser cada vez más acusada en los grandes almacenes y en las tiendas de nuestro país. La clasificación realizada en 1996 por Yankelovich Partners sobre cuatro mil consumidores colocó a estos comercios en el décimoprimer lugar, en una escala que abarcaba veinte servicios de atención al consumidor, por detrás de las compañías telefónicas, los restaurantes e incluso el Servicio de Correos de los EE. UU. Y ello parece deberse, entre otras causas, a la drástica reducción de plantilla de este tipo de establecimientos y a la brevedad del período de formación de sus empleados (porque hay que decir, por cierto, que el sector de las ventas al público es el que menos invierte en formación).

Uno de los signos más evidentes de la incompetencia en el servicio al cliente reside en una actitud del tipo "nosotros contra ellos", una actitud —según la cual el cliente es un enemigo que debe ser vencido— que menoscaba la eficacia de los vendedores porque les impide conectar realmente con sus clientes y. aunque puede traducirse en una venta forzada, difícilmente colmará las necesidades del cliente.

APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD

Cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas

Las personas dotadas de esta competencia
• Respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos
• Comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos
• Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes
• Afrontan los prejuicios y la intolerancia

A menudo cuento la historia de mi encuentro con un conductor de autobús que, en una lección ciertamente magistral, supo crear un clima de optimismo entre los pasajeros mientras su autobús serpenteaba por las calles de la ciudad de Nueva York en lo que fue una auténtica demostración de destreza en las habilidades sociales.

Yo solía referirme al chófer de ese autobús como «un hombre negro de unos sesenta años», pero en una conferencia, una mujer afroamericana se levantó y me preguntó: «¿Por qué subraya usted el hecho de que era negro? ¿Diría acaso lo mismo de haber sido judío o japonés?».

Su pregunta me sorprendió pero, después de pensarlo bien, me di cuenta de que el hecho de mencionar la raza del chófer era una réplica implícita a la tesis sostenida en el libro *The Bell Curve*, según la cual el cociente intelectual es la clave del éxito en la vida y que, en este sentido, los afroamericanos tienen una desventaja con respecto a otros grupos raciales. Pero, desde mi punto de vista, el libro parte de datos sesgados y el cociente intelectual es sólo una parte del amplio espectro de factores que determinan el éxito en la vida entre los que la inteligencia emocional desempeña un papel muy importante. Y yo sólo quería subrayar que aquel afroamericano estaba dotado de esa competencia.

Pero la mujer arguyó que yo no había expuesto aquel punto y que, en consecuencia, ella recibía el mensaje de que yo estaba describiendo a alguien demasiado ávido de agradar a los blancos cuando, en realidad, la raza carecía de toda relevancia al respecto.

Y tenía razón porque, dado el contexto, llamar la atención sobre aquel punto era subrayar un rasgo completamente secundario. A partir de aquel día, dejé de hacer mención alguna a la raza del conductor.

Porque el hecho de llamar la atención sobre la identidad grupal de alguien cuando este dato es irrelevante puede activar el estereotipo de ese grupo que tenga el auditorio en su mente. Y no hay que olvidar que los estereotipos de grupos pueden tener un impacto emociona] negativo sobre el rendimiento.

Claude Steele, psicólogo de la Universidad de Stanford, ha llevado a cabo una serie de investigaciones que ponen de relieve el efecto destructivo de los estereotipos (especialmente de los que afectan a los miembros de los grupos minoritarios de una organización). Y Steele debe saberlo bien porque es uno de los pocos afroamericanos de una universidad mayoritariamente blanca.

Las implicaciones de los experimentos de Steele —que estudian el rendimiento académico— al mundo laboral son inmediatas, puesto que los estereotipos negativos suelen menguar el rendimiento laboral. *Para tener éxito en un trabajo, las personas deben sentir que pertenecen a él, que son aceptadas y valoradas y que disponen de las habilidades y recursos necesarios para lograrlo e incluso para prosperar. Cuando los estereotipos negativos socavan estas creencias, dificultan la eficacia laboral.*

Steele ha acuñado el término «amenaza del estereotipo» para referirse a una especie de minado emocional, una expectativa de bajo rendimiento que, aunque tácita, puede llegar a impregnar una organización, creando una atmósfera que influye negativamente en el rendimiento laboral de los implicados. Estas expectativas tienen el poder de activar niveles de excitación que merman seriamente las capacidades cognitivas porque *los estereotipos*, a fin de cuentas, *son capaces de activar la **amígdala** y* —como ya hemos visto en el capítulo 5— *acabar restringiendo el funcionamiento de la memoria operativa.*

Una amenaza en el ambiente

El experimento ideado por Steele fue bastante directo porque consistió en pedir a universitarios que destacaban en matemáticas que resolvieran problemas extraídos del examen para graduados. A uno de los grupos se le dijo que la prueba revelaría las diferencias normales existentes entre los hombres y mujeres mientras que al otro no se le dijo nada.

Y, ciertamente, las puntuaciones de las mujeres en la prueba fueron notablemente inferiores a las de los hombres... pero sólo en el caso de que previamente se les hubiera dicho que la prueba era sensible a las diferencias de género. ¡Las mujeres a quienes no se había hecho el menor comentario al respecto rindieron tan bien como los hombres!

El mismo efecto pudo advertirse cuando se transmitió a los negros el mismo mensaje amenazador. De este modo, los experimentos de Steele

ofrecen una evidencia palpable del efecto de los estereotipos, aun cuando sólo hayan sido meramente sugeridos. Según Steele, la causa del bajo rendimiento de las mujeres hay que buscarla en la ansiedad ya que, aunque los sujetos tengan la capacidad de rendir bien, la ansiedad activada por el estereotipo amenazador termina mermando su rendimiento.

Steele señala que el *marco interpretativo creado por el estereotipo alienta la* ***ansiedad****.* De este modo, la inquietud que suele acompañar a una tarea difícil no hace más que confirmar la supuesta ineptitud de la persona que es víctima del estereotipo, lo cual, a su vez, magnifica su ansiedad.

Las personas más proclives a padecer el efecto amenazador de los estereotipos son las que se hallan a la vanguardia de un grupo, como las primeras mujeres pilotos de jet, el primer miembro de un grupo minoritario que entra en un bufete de abogados o de una firma de agentes de bolsa, pongamos por caso. Así pues, a pesar de poseer las habilidades y la confianza necesarias para adentrarse en ese nuevo territorio el sujeto puede sufrir, una vez en él, los efectos de la amenaza del estereotipo, y así —y quizás por vez primera— experimentar deficiencias emocionalmente inducidas.

Las mujeres que ocupan puestos ejecutivos son unos ejemplos perfectos de este particular. Una encuesta realizada a este respecto reveló que los directores generales varones creían que la inexperiencia en la gestión de empresas era lo que impedía que las mujeres alcanzaran los cargos directivos, aunque éstas, por su parte, señalaron que las dos principales razones que explicaban esta situación había que buscarlas en los estereotipos de género y en su exclusión sistemática de las redes informales de la organización.

Existen ciertas circunstancias que parecen activar la amenaza del estereotipo de las mujeres que ocupan cargos ejecutivos. Una revisión de sesenta y un estudios sobre prejuicios en el puesto de trabajo que predisponen en contra de las mujeres que ocupan puestos directivos reveló la activación de esta tendencia cuando las mujeres desempeñan funciones tradicionalmente asignadas a los hombres o cuando no son evaluadas por mujeres sino por hombres.

El peso de los estereotipos

Es muy probable, según Steele, que la amenaza del estereotipo sea una de las razones por las cuales las mujeres no suelen destacar en campos tales como las matemáticas, la ingeniería y la física, campos en los que —al menos en los Estados Unidos— no existe ninguna diferencia de género en los niveles académicos elemental y medio. Esta diferencia sólo comienza a advertirse

cuando los alumnos entran en el instituto, y la brecha se acentúa todavía más en la universidad, al comienzo de la cual el promedio de abandono de las mujeres de las carreras de matemáticas, ciencias e ingeniería es dos veces y media superior al de los hombres. En los Estados Unidos, las mujeres sólo poseen un 22% de licenciaturas universitarias y un 13% de doctorados, y sólo ocupan el 10% de los puestos de trabajo ligados a este tipo de carreras (en donde, dicho sea de paso, cobran las tres cuartas partes del sueldo que perciben los hombres que ocupan posiciones similares).

Esta merma en el empleo no tiene nada que ver con su habilidad y sí, en cambio, con la activación de estereotipos incapacitantes. Steele pone los ejemplos del bajo rendimiento de los negros y de las mujeres —a pesar de sus altas puntuaciones en los exámenes— como demostración del efecto de la amenaza emocional una vez que se accede a un dominio sobre el que pesa algún estereotipo amenazador. En este punto, señala Steele, *la gente se vuelve especialmente vulnerable, y pone en cuestión sus capacidades, sus talentos y sus habilidades, lo cual no hace sino socavar su confianza en sí mismos.* De este modo, la inquietud pesa tanto sobre ellos como sobre la mente de quienes están esperando a ver lo bien —o lo mal— que se defienden.

Los estudiantes de color, por ejemplo, se ven afectados por "rumores de inferioridad" como los expuestos en el libro The Bell Curve. Esta misma clase de pensamiento equivocado es la que aflige a las minorías oprimidas de todo el mundo. En opinión de Steele, pues, la exposición a los estereotipos sociales negativos intimida a los miembros de los grupos afectados, u*na situación que en el mundo laboral resulta emocionalmente muy poderosa y destructiva.*

Alcanzar el éxito apoyándose en los demás

Una de las consignas actuales de la Harvard Business School es la siguiente: «*el éxito se alcanza apoyándonos en quienes son diferentes a nosotros*». Porque el hecho es que *la diferencia supone una ventaja que convierte al aprovechamiento de la diversidad en una competencia cada vez más esencial*.

La extraordinaria **diversidad** de las personas que trabajan en organizaciones de todo tipo *exige una conciencia cada vez mayor de las distorsiones sutiles impuestas por los estereotipos y los prejuicios en las relaciones laborales.* Por ejemplo una de las principales diferencias existentes entre los directivos "estrella" y los mediocres consiste en la capacidad de interpretar adecuadamente a los demás sin caer en la distorsión emocional provocada por los estereotipos.

Cada grupo suele tener sus propias normas para expresar las emociones, lo cual dificulta la interpretación de las señales no verbales de quienes pertenecen a grupos muy diferentes al nuestro (ya sea por causa de género, raza, nacionalidad o grupo étnico). Y en este sentido, cuanto menos familiarizados nos hallemos con un determinado grupo, más difícil nos resultará empatizar con sus integrantes. *La falta de* **empatia**, como ya hemos visto, *puede terminar malogrando cualquier interacción haciendo que la gente se sienta incómoda y creando una distancia emocional que, a su vez, nos impide considerar a la otra persona como un individuo y sólo nos la muestra a través de la lente de un estereotipo de grupo.*

Muchos programas basados en la diversidad fracasan porque no aciertan a transmitir a sus participantes la idea de que la diversidad puede ser un buen negocio. Es bueno hacer que las personas distintas se sientan cómodas en su trabajo, pero lo es mucho más aprovechar la diversidad para fomentar el rendimiento general.

El aprovechamiento de la ***diversidad*** *trasciende con mucho el hecho de ser intolerante con la intolerancia y descansa en* ***tres habilidades fundamentales****: estar a gusto con personas diferentes, apreciar las singularidades de los demás y no desaprovechar ninguna oportunidad que pudiera brindarnos esta situación.*

Estos tres principios constituyen el tema central de un artículo publicado por David Thomas y Ronin Ely en la Harvard Business Review, en el que subrayaban los beneficios potenciales del aprovechamiento de la diversidad: *aumento de la productividad, mejora del aprendizaje, aumento de la flexibilidad y adaptación rápida a las fluctuaciones del mercado.*

Pero para ello es necesario poner en cuestión la difundida creencia de que el único objetivo de la diversificación consiste sencillamente en aumentar la diversidad laboral para llegar así a un abanico más amplio de clientes. En opinión de Thomas y Ely, esto supondría que la principal contribución que los miembros de grupos minoritarios pueden hacer a una empresa consiste en utilizar su especial sensibilidad para que ésta pueda comercializar mejor sus productos entre los miembros de estos grupos concretos.

No obstante, por más digno que pueda ser este objetivo, no aprovecha las verdaderas ventajas de la diversidad. Thomas y Ely señalan que las personas diferentes «*aportan perspectivas y conocimientos distintos, importantes y competitivos sobre cómo llevar a cabo el trabajo, es decir, cómo diseñar procesos, planificar las tareas, crear equipos eficaces, comunicar ideas, dirigir al personal y alcanzar los objetivos deseados*» un conocimiento que puede representar un gran paso hacia delante para cualquier empresa.

Consideremos el caso de un bufete de abogados del noreste de los Estados Unidos. En el decenio de 1980, el personal, que era exclusivamente blanco, estaba preocupado por el hecho de que sus principales clientes —mujeres con conflictos laborales—, fueran también todas blancas y tomaron la decisión de diversificar su clientela.

Para ello contrataron a un abogado hispano, pensando que ello les permitiría abrirse también a la clientela de origen hispano. Pero el hecho es que ocurrió algo más puesto que ello trajo consigo un nuevo tipo de "política" empresarial como consecuencia de la cual la empresa se expandió más allá de su campo habitual y pasó a ocuparse también de demandas contra policías de origen exclusivamente sajón.

Según afirma uno de sus principales socios, el hecho de que la empresa comenzara a contratar abogados no blancos «afectó a nuestro trabajo, amplió nuestra visión de las cosas y abrió un contexto creativo del que nunca había disfrutado cuando el personal era exclusivamente blanco, cambiando realmente la sustancia —y, en ese sentido, mejorando también la calidad— de nuestro trabajo».

Cuando los líderes tienen en cuenta las intuiciones proporcionadas por personas procedentes de diferentes sustratos, se pone en marcha un aprendizaje colectivo que aumenta la competitividad. Tomemos, por ejemplo, el caso de una empresa de servicios financieros que se había centrado en la venta por teléfono, hasta que se dieron cuenta de que los vendedores más eficaces eran mujeres que utilizaban un estilo adecuado a su género, el establecimiento de relaciones lento y seguro. Hoy en día esta empresa asume una estrategia más flexible, alentando y premiando los diferentes estilos que mejor funcionan con personas procedentes de sustratos muy diferentes. De este modo, la empresa ha sido capaz de utilizar el conocimiento brindado por el éxito de las mujeres para cuestionar sus propias creencias, aprender, cambiar y sacar así un mejor partido de la diversidad.

CONCIENCIA POLÍTICA

Cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas

Las personas dotadas de esta competencia
• Advierten con facilidad las relaciones clave del poder
• Perciben claramente las redes sociales más importantes
• Comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores
• Interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización

Un importante diplomático me dijo que cierto día se enteró de que acababa de ser nombrado «asistente del sobrino de la esposa del primer ministro» de una rica nación africana, que era quien realmente dirigía la política petrolífera de aquel país. De modo que inmediatamente solicitó ser invitado a una fiesta en la que podría conocer a aquella persona.

La capacidad de interpretar adecuadamente las realidades políticas resulta esencial para establecer el tipo de coaliciones que permiten que todo el mundo aumente su esfera de influencia sin que importe su rol profesional. En este sentido, las personas socialmente mediocres carecen de tal agudeza social y acaban viéndose traicionados por su misma falta de sabiduría política.

Una directora de formación y desarrollo de una de las empresas enumeradas en la escala de Fortuna 500 me pidió que la ayudara a idear un programa para directivos porque, como ella misma dijo candidamente: «la mayor parte de los jefes son prácticamente inconscientes de lo que ocurre a su alrededor».

Cada empresa dispone de su propio sistema nervioso invisible de conexiones e influencias. Y, si bien hay personas completamente ignorantes de este mundo subterráneo otras, en cambio, parecen ser plenamente conscientes de él. La posibilidad de cobrar conciencia de las corrientes que influyen sobre quienes toman las decisiones depende de la capacidad de empatizar no sólo a nivel personal sino también a nivel colectivo.

En este sentido, las personas que disponen de una rica red de relaciones suelen saber perfectamente lo que está ocurriendo, y esta ***inteligencia social*** llega a incluir las realidades superiores que afectan a la organización. Las personas que sobresalen en el campo de las ventas suelen ser expertas en percibir las corrientes subterráneas de la empresa. Cierto trabajador "estrella"

que era muy consciente de esas corrientes dio el siguiente ejemplo: «El nuevo vicepresidente de uno de nuestros principales clientes estaba convirtiéndose en una "estrella" y en el "niño mimado" del gerente. Y, cuando nos dimos cuenta de que el gerente le había dado carta blanca, adquirimos cabal conciencia de la importancia de mantener una adecuada relación con él».

Los directivos de la mayor parte de las empresas suelen ser expertos en esta habilidad. Se trata de una competencia emocional que resulta esencial para diferenciar a los jefes y directivos superiores —tanto más importante cuanto más elevado sea el nivel que ocupen— y que les permite, en suma, interpretar objetivamente las situaciones que se les presenten y responder eficazmente a ellas sin el sesgo distorsionante de sus creencias.

Los ejecutivos se ven obligados continuamente a armonizar puntos de vista o intereses aparentemente contrapuestos, ya sea dentro de la organización o en el mundo en general. Sin esta especial sensibilidad política, pierden fácilmente de vista las múltiples perspectivas ofrecidas por sus compañeros, sus jefes, sus subordinados, sus clientes y sus competidores.

Las personas diestras en este aspecto son capaces de tomar una cierta distancia con respecto a sí mismas, dejar de lado su implicación emocional en los hechos y observar con más objetividad. Por esto, cuando se ven obligadas a abordar un conflicto interno de la organización, pueden asumir perspectivas muy distintas que les permiten comprender con bastante exactitud la postura de cada uno de los implicados, algo que resulta cierto a pesar del hecho de que casi todos tenemos algún tipo de prejuicio y opinión preconcebida sobre casi cualquier cosa (especialmente aquellas situaciones cargadas emocionalmente). Esta competencia emocional se construye sobre el autocontrol y la empatia emocional que nos permite ver más allá del sesgo impuesto por nuestro propio punto de vista.

Sabiduría política

El vicepresidente de una gran empresa petrolífera norteamericana realizó un viaje a China durante el gobierno de Deng Xiaoping y durante su estancia dio una charla a un pequeño grupo de funcionarios chinos en la que hizo algunos comentarios críticos sobre el presidente Clinton.

Su auditorio escuchaba sumido en un silencio que se podía cortar y, cuando terminó, nadie dijo una sola palabra. Al día siguiente uno de los presentes fue a las oficinas de la compañía petrolífera para disculparse, diciendo con delicadeza: «lamentamos no haber participado más en la

conversación, pero usted debe comprender que muchos de los temas abordados por su vicepresidente nos resultan ajenos».

El empleado que recibió el mensaje dijo posteriormente: «me pareció muy gracioso porque, aunque no llegaron a decirlo abiertamente, que, si bien nuestro vicepresidente podía criticar a Clinton, ellos no podían hacer lo mismo con su jefe de estado sin acabar dando con sus huesos en la cárcel al día siguiente».

Porque el hecho es que el vicepresidente en cuestión ignoraba las reglas propias de la cultura con la que estaba relacionándose. Y, al igual que ocurre con las culturas nacionales, *cada organización tiene sus propias reglas implícitas acerca de lo que es aceptable y de lo que no lo es. En este sentido, la* ***empatia organizativa*** *consiste en llegar a establecer contacto con el clima y la "política" de una determinada organización.*

La política intrínseca a toda vida organizativa genera bandos, alianzas y luchas por el poder. Y la sensibilidad hacia estas alianzas y rivalidades permite que la persona comprenda más profundamente la dinámica oculta y sea capaz de percatarse de las cuestiones que más preocupan a quienes toman las decisiones. *En un nivel de competencia todavía más elevado, esta conciencia se amplía al mundo en general, incluyendo a las presiones que operan sobre el mercado, los avances tecnológicos, las fuerzas políticas etcétera que determinan las oportunidades y limitaciones de una organización.*

Pero conviene subrayar que el motivo que alienta a los "animales políticos" —es decir, las personas que participan del juego político de la organización en su propio beneficio— a tratar de desentrañar ávidamente las redes invisibles del poder es el mero egoísmo. Son personas que suelen hacer caso omiso de la información que no sostenga sus propios intereses personales, lo cual puede llegar a generar ***puntos ciegos***. Esto también significa que no sintonizan con los sentimientos de quienes les rodean excepto cuando redundan en su propio interés, de modo que acaban mostrando una despreocupación, una insensibilidad y un egoísmo desmesurados.

El desdén (o el desinterés) por la política organizativa constituye un problema porque, sea cual fuere su causa, *la carencia de sensibilidad política suele impedirles influir sobre los demás. No basta con una comprensión adecuada de la estructura formal de la organización, porque también se requiere una aguda comprensión de la estructura informal y de los centros de poder no expresos que se hallan presentes en toda organización.*

8. LAS ARTES DE LA INFLUENCIA

La fusión entre Salomon Brothers y Smith Barney dio a luz a una de las empresas financieras más grandes del mundo. La prensa especializada calificó el hecho como el triunfo más importante de Sanford («Sandy») Weil, director general de Smith Barney, que había sido el artífice de la fusión (una fusión en la que, sólo dos meses más tarde, acabaría integrándose también Citicorp).

Pocas semanas antes del anuncio de la fusión, se celebró una serie de reuniones entre ambas firmas para determinar los detalles que acabarían convirtiendo a ambos pesos pesados en un solo gigante, algo que, como es habitual en estos casos, provocaría un solapamiento de funciones que pondría en peligro el puesto de trabajo de cientos de empleados.

¿Cómo transmitir, pues, esta noticia, sin generar más ansiedad de la debida?

Cierto jefe de departamento hizo las cosas del peor modo posible, enviando una circular inquietante y hasta amenazadora que, esencialmente, decía lo siguiente: «No sé lo que voy a hacer, pero no esperen que les guste. Me veo en la obligación de despedir a la mitad de ustedes y no estoy muy seguro del modo en que voy a hacerlo, así que comenzaré pidiéndoles un curriculum detallado».

Su equivalente en la otra empresa, por su parte, hizo las cosas de un modo mucho más adecuado. Su mensaje era optimista: «Creemos que la nueva empresa será una plataforma muy interesante para la que reclutaremos a las personas más preparadas de ambas organizaciones. Tomaremos nuestras decisiones lo más rápidamente posible, pero no lo haremos hasta estar plenamente seguros de disponer de la información necesaria para que sea una decisión justa. Cada pocos días les mantendremos informados de los pasos que vayamos dando y tomaremos la decisión final basándonos en una estimación del rendimiento objetivo y de ciertas habilidades básicas, como el trabajo en equipo, por ejemplo».

Según me dijo Mark Loehr, director administrativo de Salomón Smith Barney, los miembros de esta última empresa «fueron más productivos porque se hallaban más estimulados y sabían que, aun en el caso de verse descartados, el proceso de escrutinio sería justo.

»Los miembros del primer grupo, por su parte —prosiguió—, se hallaban desmotivados porque habían interpretado "no seré bien tratado", lo cual

desencadenó en ellos una especie de secuestro amigdalar colectivo. Estaban amargados y desalentados. Decían: "la verdad es que no sé si quiero seguir en esta empresa o quiero marcharme", de modo que los más capacitados no dudaron en aceptar positivamente las propuestas de los "cazatalentos", cosa que, sin embargo, no ocurrió en el otro grupo.»

En opinión de Loehr, «la fusión entre Lehman y Shearson fue un gran fracaso, pero cuando Smith Barney se fundió con Shearson las cosas fueron muy diferentes. Y la principal diferencia radicó en el modo en que trató a sus trabajadores inmediatamente después de la fusión, algo que fomentó la confianza de éstos, favoreciendo una integración rápida entre ambas empresas».

El arte de la influencia consiste en tener adecuadamente en cuenta las emociones de los demás. En este sentido, los jefes de las dos empresas consideradas eran influyentes pero en sentido opuesto. Los trabajadores "estrella" son muy diestros en la transmisión de señales emocionales, lo cual les convierte en comunicadores capaces de influir en las personas que les rodean, en suma, en líderes natos.

Las emociones son contagiosas

Todas estas capacidades se apoyan en el hecho primordial de que cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. *Influir positiva o negativamente en el estado emocional de otra persona es algo perfectamente natural, algo que ocurre continuamente, "captando" las emociones de los demás como si se tratara de una especie de virus social, un intercambio emocional que forma parte de la economía interpersonal invisible que subyace a toda interacción humana.*

Pero, aunque normalmente se trate de algo demasiado sutil como para advertirlo, la transmisión del estado de ánimo es algo muy poderoso. Cuando tres personas desconocidas, todas ellas voluntarias de una investigación acerca del estado de ánimo, se sentaron tranquilamente en círculo durante un par de minutos, la persona emocionalmente más expresiva contagió su estado de ánimo —ya fuera alegría, aburrimiento, ansiedad o enojo— a los otros dos.

Dicho de otro modo: las emociones son contagiosas. Como dijo el psicoanalista suizo C. G. Jung: «Aun en el caso de que el terapeuta se halle completamente desidentificado de los contenidos emocionales de su paciente, las emociones de éste terminan afectándole. Y es un gran error creer que uno es ajeno a todo eso. Lo único que podemos hacer es tomar conciencia del hecho de que los estados de ánimo de los demás nos afectan. Y, si no lo

hacemos, es que estamos demasiado distantes de nuestros pacientes y no comprendemos lo que ocurre».

Y lo mismo que sucede en el intercambio íntimo de la consulta del terapeuta pasa también en el taller, la sala de juntas o el invernadero emocional de la oficina. Nuestros estados de ánimo se transmiten con mucha facilidad porque portan señales vitales para la supervivencia. *Son las emociones las que nos dicen a qué tenemos que atender y cuándo debemos disponernos a actuar*. Las emociones representan los ganchos de la atención y funcionan a modo de advertencias, invitaciones, señales de alarma etcétera, son mensajes muy poderosos que transmiten información vital que no necesariamente se halla articulada en palabras. En este sentido, las emociones constituyen un tipo de comunicación sumamente eficaz.

Es muy probable que, en la primitiva horda humana, el contagio emocional cumpliera con la función de transmitir el miedo de una persona a otra y actuara a modo de señal de alarma para centrar rápidamente la atención del grupo en un peligro inminente, como, por ejemplo, la proximidad de un tigre.

Es precisamente este mecanismo defensivo grupal el que se pone en marcha hoy en día cuando se escucha el rumor de un descenso alarmante de las ventas, una flexibilización de plantilla o la amenaza de un nuevo competidor, en donde cada una de las personas integrantes de la cadena activa el estado emocional de la siguiente y transmite así el mensaje de que hay que permanecer alerta.

El sistema de señales basado en las emociones no necesita palabras, una singularidad evolutiva con la que los teóricos tratan de explicar el hecho de que las emociones puedan haber desempeñado un papel fundamental en el desarrollo del cerebro humano mucho antes de que las palabras se convirtieran en una herramienta simbólica. *Este legado evolutivo significa que nuestro radar emocional se sintoniza con el de quienes nos rodean, fomentando una interacción más fluida y eficaz.*

La economía emocional es la suma total de los intercambios de sentimientos que tienen lugar entre las personas. De forma sutil —y no tan sutil— cada uno de nosotros contribuye a que los demás se sientan un poco mejor —o un poco peor— en una escala que va desde lo emocionalmente tóxico a lo nutritivo. Y aunque esta operación tenga lugar de un modo invisible, no deja por ello de ser sumamente beneficiosa para el funcionamiento de una organización.

El corazón del grupo

Un grupo de jefes está negociando el modo de repartir un sobresueldo entre sus empleados y cada uno de ellos trata de justificar los méritos de su candidato.

¿De qué depende el hecho de que la discusión se desarrolle armónicamente o acabe estancándose? Fundamentalmente, del estado de ánimo de los participantes. Porque el estado de ánimo constituye un ingrediente esencial —y a menudo inadvertido— del funcionamiento de los grupos.

Sigal Barsade, profesor de la School of Management de la Universidad de Yale llevó a cabo una investigación que demuestra palpablemente el modo en que las emociones terminan incidiendo sobre el rendimiento. Para ello organizó una reunión en la que los participantes —voluntarios de la escuela de gestión empresarial— debían repartir los beneficios de una supuesta empresa sin perder de vista dos objetivos fundamentales: conseguir el mayor dividendo posible para su candidato y, al mismo tiempo, hacer el uso más adecuado posible de los fondos de la empresa.

Lo que no sabían era que entre ellos se hallaba un actor profesional entrenado por el mismo Barsade que, si bien siempre exponía los mismos argumentos, lo hacía en cuatro claves emocionales diferentes (entusiasmo, cordialidad, depresión y enojo) con la intención de contagiar al grupo de uno u otro de esos estados emocionales, como si tratara de expandir un virus.

Porque el hecho es que las emociones se contagian como los virus. Cuando el actor manifestaba su opinión con alegría y cordialidad, estos sentimientos se transmitían a través de todo el grupo haciendo que la gente se hallara más positiva. Cuando, por el contrario, se mostraba irritable, la gente iba malhumorándose con el paso del tiempo. (Hay que decir, en este sentido, que *la depresión resulta menos contagiosa, tal vez porque conlleve una especie de aislamiento social —que se patentiza, por ejemplo, por la disminución del contacto ocular— y, en consecuencia, se ve muy poco amplificada.*)

Los sentimientos positivos se difunden más fácilmente que los negativos y sus efectos son muy saludables, alentando la ***cooperación****, la* ***equidad****, la* ***colaboración*** *y el* ***rendimiento*** *global del grupo, una mejora profunda que. en el caso con el que abríamos la sección, se reflejaba en la valoración objetiva que terminó demostrando que estos grupos eran más eficaces y distribuían más adecuadamente los beneficios.*

Así pues, los factores emocionales desempeñan un papel fundamental en el mundo laboral sin importar el trabajo concreto de que se trate. ***Y la competencia emocional exige la capacidad de aprovechar las corrientes emocionales subyacentes sin verse arrastrado por ellas.***

PSIKOLIBRO

La capacidad de mover las emociones ajenas

Al final de día un largo, caluroso y agotador en Walt Disney World, un autobús cargado de padres e hijos comienza el camino de veinte minutos que les trae de vuelta al hotel. Los niños están sobreestimulados y extenuados, y lo mismo ocurre con los padres.

En un determinado momento, el conductor entona la canción «Bajo el mar», de la película La sirenita, y el rumor de las quejas empieza a disminuir. Al poco se le agrega una niña y luego lo hacen otros más. Luego canta «El ciclo sin fin», de la película El rey león, transformando así un viaje infernal en autobús en el agradable punto final de un hermoso día.

Aquel conductor sabía perfectamente lo que estaba haciendo. En realidad, las canciones de los conductores forman parte de los recursos con los que cuentan para mantener la actitud positiva de sus clientes. Todavía recuerdo —encantado, por cierto— al conductor de aquel autobús del ratón Mickey cantando el tema del entonces popular programa de televisión Mickey Mouse Club, cuando visité Disneylandia durante la década de los cincuenta. Éste sigue siendo, hasta hoy en día, el recuerdo más vivido que tengo de aquel día.

Se trata de una estrategia que se sirve con inteligencia del contagio emocional. Porque el hecho de que cada uno de nosotros forme parte del equipo emocional con el que cuentan los demás y de que, en consecuencia, *nos sintamos afectados por su estado de ánimo, nos brinda un poderoso argumento en contra de la expresión abierta de las emociones tóxicas que no hacen más que emponzoñar las relaciones.* En este sentido hay que decir que los sentimientos positivos que experimentamos hacia una determinada empresa dependen en gran medida del modo como nos hacen sentir las personas que la representan.

Y esto es algo que saben de manera innata las personas más eficaces de la empresa, personas que utilizan naturalmente su radar emocional para percatarse de la forma en que reaccionan los demás y saben adaptar su respuesta para orientar la relación en la mejor dirección posible. Como me dijo Tom Pritzker, presidente de Hyatt Hotels: «resulta imposible valorar el trabajo de la recepcionista cuya sola sonrisa se gana al cliente, pero sus ventajas son bien patentes». (Hay que decir, en este sentido, que la sonrisa es la más contagiosa de las señales emocionales y que tiene un poder casi irresistible

para despertar la sonrisa de los demás. Por otra parte, el hecho de sonreír alienta los sentimientos positivos.)

Los mismos mecanismos neurales de la empatia que permiten la sintonización emocional con los demás son los que facilitan el camino para el contagio emocional. Además de las vías nerviosas que se originan en la amígdala, también se hallan implicadas las regiones basales (incluyendo el tallo cerebral), que regulan las funciones automáticas y reflejas, y operan estableciendo un estrecho vínculo biológico, recreando en una persona el estado fisiológico de otra.

Éste es, a fin de cuentas, el sistema que ponen en funcionamiento las personas expertas en el arte de influir en los demás. Como señala Howard Friedman, psicólogo de la Universidad de California, de Irvine: «*la esencia de la* ***comunicación elocuente****, apasionada y animosa parece involucrar el uso de expresiones faciales, voces, gestos y movimientos corporales para transmitir emociones*». La investigación llevada a cabo por Friedman muestra que las personas que poseen esta aptitud son más capaces de mover e inspirar a los demás, y cautivar también su imaginación.

Bien podríamos decir que el despliegue emocional es como el teatro. Todos nosotros nos movemos en una especie de camerino (una zona oculta en la que experimentamos las emociones) y en un escenario (el entorno social en el que las mostramos a los demás). Y la diferencia existente entre nuestra vida emocional pública y nuestra vida emocional privada es semejante a la que hay entre el escaparate y el almacén. En este sentido cuidamos mucho más el despliegue de nuestras emociones cuando nos relacionamos con clientes que cuando estamos en el almacén, una discrepancia que, en el caso de ser desproporcionada, puede llegar a ocasionar problemas. Como me dijo cierto asesor de empresas, "muchos jefes que parecen carismáticos fuera de la oficina son verdaderos tiranos con sus subordinados». O como me dijo el director de una importante escuela dominical que se quejaba de su catequista: «Es impasible e inexpresivo. Es tan difícil de entender que no sé cómo interpretar lo que me dice. Resulta casi imposible trabajar con él». Así pues, el pobre dominio de la expresión de las emociones apropiadas puede suponer una gran desventaja.

La habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás necesita de varias competencias, entre las que cabe destacar las siguientes:

- ***Influencia:*** Esgrimir tácticas eficaces de persuasión
- ***Comunicación:*** Enviar mensajes claros y convincentes
- ***Gestión de los conflictos:*** Negociar y resolver los desacuerdos
- ***Liderazgo:*** Inspirar y orientar

- ***Catalizadores del cambio:*** Iniciar, promover o controlar los cambios

INFLUENCIA

Poseer herramientas eficaces de persuasión

Las personas dotadas de esta competencia
• Son muy persuasivas
• Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de ^ su auditorio
• Utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás
• Orquestan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones

El don de la persuasión

El delegado de una empresa norteamericana en Tokio estaba acompañando a su jefe a una serie de reuniones con sus colegas japoneses. Cuando se hallaban de camino hacia la primera cita, el representante —que hablaba japonés fluidamente— le pidió a su jefe que no solicitara sus servicios como intérprete y confiara simplemente en lo que le decía su traductor.

—¿Por qué razón? —preguntó aquél.

—Porque, en tal caso, pensarían que yo no soy más que el vocero de Nueva York. Quiero asegurarme de que me ven como una persona real que tiene el poder de tomar decisiones, la persona que habla con ellos y puede responderles sin necesidad de tener que consultar la opinión de Nueva York.

Esa sensibilidad al impacto de una cuestión aparentemente tan trivial expresa claramente la competencia de la influencia. En el nivel más básico, la influencia y la persuasión consisten en la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, ya sea en lo que respecta a nuestro poder, nuestra pasión por un proyecto, nuestro entusiasmo por superar a un competidor o el malestar que nos provoca una determinada injusticia.

La gente experta en el arte de la influencia es capaz de sentir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso de anticiparse a ellas y puede conducir adecuadamente a alguien hacia la meta deseada.

Por ejemplo, los trabajadores "estrella" de Deloitte and Touche Consulting, por ejemplo, saben que, en ciertas ocasiones, las buenas razones resultan insuficientes para convencer a los clientes y son capaces de advertir cuáles serán las cuestiones que acabarán persuadiendo a las personas encargadas de tomar las decisiones. *En este sentido resulta fundamental saber captar el momento en que hay que renunciar a los argumentos lógicos y apelar a cuestiones más emocionales.*

Esta competencia emocional es el rasgo más característico de las personas que mejor desempeñan su trabajo, especialmente en las categorías de supervisores, jefes y directivos. Cada nivel, sin embargo, requiere una comprensión particular de la influencia. «Cuando se accede —me contaba Richard Boyatzis— a los escalafones inferiores de la jerarquía directiva, el afán de poder y la preocupación excesiva por la imagen, por ejemplo, pueden llevarle a cometer errores importantes, especialmente cuando uno se da muchas ínfulas y cae en las trampas del poder. Si, por ejemplo, acabaran de nombrarle jefe de ventas y tratara de impresionar a sus subordinados distanciándose de ellos o cambiando de estatus, vistiendo trajes caros o pidiendo a sus subordinados que dejaran de llamarle por su nombre de pila, sólo lograría confundirles.»

Algunas de las estrategias utilizadas por los trabajadores "estrella" son el control de la impresión que suscitan en los demás, la capacidad de apelar a la razón y a los hechos, los razonamientos o las acciones contundentes, el establecimiento de coaliciones y apoyos entre bastidores, el énfasis en la información más relevante etcétera. Por ejemplo, la primera medida que tomó cierto jefe sobresaliente que acababa de ser ascendido al puesto de jefe del departamento del control de calidad fue la de cambiar el nombre de su departamento por el de servicio de cualidad, un cambio sutil pero rotundo: «No quería dar la imagen de una sección exclusivamente policial, sino de una especie de servicio técnico. Así hemos podido llegar a ejercer un férreo control para atender las posibles quejas de nuestros clientes y, en cambio, el departamento de producción no se pone inmediatamente a la de—fensiva».

Las acciones contundentes tienen la virtud de captar la atención y despertar la emoción de los demás y, cuando son adecuadas, son las estrategias más adecuadas del arte de la influencia. Y con el término "contundente" no me estoy refiriendo exactamente a las presentaciones brillantes, ya que a veces puede lograrse el mismo efecto con los medios más prosaicos. ¡Cierto vendedor consiguió un nuevo cliente para su empresa invirtiendo varias horas con la camisa remangada y utilizando uno de sus productos para reparar la pieza de cierto equipo —¡que, por cierto, era de la competencia!— mostrando así la clase de servicio que podría esperar de su empresa." Como él mismo dijo: «¡se quedaron boquiabiertos!».

Primer paso: establecer el rapport[11]

La empatia es esencial para promover la influencia porque resulta imposible impactar positivamente a los demás sin saber qué es lo que sienten y sin tratar de comprender su punto de vista. Por esto las personas que tienen dificultades para captar las señales emocionales de los demás y son poco diestras en las interacciones sociales son también muy poco persuasivas.

El primer paso que conduce a la influencia consiste en el establecimiento del rapport. Para cierto analista financiero de una compañía petrolífera de los Estados Unidos, esto supuso cambiar la forma en que se relacionaba con los representantes de un banco suramericano." Según dijo: «El banco desempeña para nosotros un papel muy importante. Pero, como en Suramérica los lazos de amistad tienen tanta importancia en el mundo de los negocios, antes de poder recabar la ayuda de alguien para resolver un problema, tuve que establecer una red de amistades». Y la táctica que empleó para ello fue un largo y relajado encuentro tomando café con varios de los agentes clave en donde no hablaron exclusivamente de su trabajo sino también de ellos mismos, de sus familias y de sus vidas.

En este mismo sentido, cierto vendedor me dijo: «lo primero que hago cuando voy a visitar a un cliente es echar un vistazo a su oficina para poder descubrir algo que le interese y sirva para entablar un diálogo», un enfoque que da por sentado que la persuasión requiere del adecuado establecimiento del rapport. Otro vendedor comentaba: «Eso quiere decir que, en ciertas ocasiones, voy de visita sin mi cartera y le digo al cliente, "¿Cómo van las cosas? ¿Te apetece un perrito caliente?" Y también tengo muy claro que, cuando debo visitar a alguien que viste con tejanos y camisa de franela, no me pongo un traje».

Este tipo de habilidades son también las que despliega el directivo que tiene que convencer a alguien para que acepte un trabajo que requiere mudarse a otra ciudad y, sabiendo que le gusta la pesca, se extiende profusamente en las ventajas del lugar o aprovecha la afición de su esposa por la equitación para presentarle a varios amigos que también están interesados en ese deporte.

La ***persuasión*** *se ve facilitada por la identificación de un factor común que sirva de vínculo, para lo cual tomarse el tiempo necesario no es un paso hacia atrás sino algo realmente esencial.* La advertencia hecha por un director general distante y casi invisible tiene un efecto persuasivo muy inferior al mismo mensaje transmitido por alguien con quien se mantenga un contacto cotidiano.

[11] *Índice de relación caracterizada por la afinidad y la armonía —N de los T—*

En este sentido, una estrategia que puede servir para favorecer los cambios en una gran empresa consiste en servirnos de la red de influencias que nos proporcionan los líderes locales, es decir, los individuos a quienes todos conocen, quieren y respetan.

Las estrategias más eficaces en este sentido son las indirectas, en las que la mano del artífice resulta casi invisible. Se trata de personas que cuentan siempre con el apoyo de alguien en quien delegar funciones, establecen redes de influencia, forjan eficaces coaliciones entre bastidores para recabar apoyo o controlan sutilmente cómo presentar la información con vistas a alcanzar el consenso deseado de un modo fácil y fluido.

Existe una regla fundamental para establecer este consenso pero que, sorprendentemente, suele ser ignorada. Más de la mitad de las decisiones estratégicas estudiadas por una investigación realizada en trescientas cincuenta y seis empresas de los Estados Unidos no se adoptaron nunca, sólo se cumplimentaron de manera muy parcial o se abandonaron desde el mismo comienzo.

Y la razón más común de este *fracaso* hay que buscarla en *el autoritarismo de aquellos ejecutivos que, en lugar de buscar el establecimiento de un consenso de apoyo, sólo tratan de imponer sus ideas*, una estrategia que, en el 58% de los casos, termina abocando al fracaso. Sin embargo, cuando los ejecutivos comienzan revisando con sus colegas las prioridades a largo plazo, los planes estratégicos terminan adoptándose el 96% de las veces. Como dijo Paul McNutt, profesor de gestión empresarial de la Universidad Estatal de Ohio que llevó a cabo este estudio: «nada resulta más eficaz para conseguir defensores de una idea que involucrar a las personas en algunos de los pasos del proceso».

El fracaso en convencer

Se trataba de una causa noble, una nueva escuela infantil para niños pobres, hijos de madres trabajadoras. Una artista local de cierta relevancia nacional había invitado a un centenar de amigos a presenciar una representación especial de su obra más reciente y a una cena patrocinada por varios restaurantes locales. Después de la cena, la anfitriona reunió a todo el mundo en el jardín y presentó a futura directora, la cual se lanzó a exponer con todo lujo de detalles los hechos biográficos que la habían conducido hasta aquel punto, luego siguió relatando pormenorizadamente cómo había llegado a gestar la idea y después prosiguió explicando la historia de la escuela en un despliegue que, a todas luces, resultaba excesivo.

De este modo, una charla que hubiera sido eficaz en el caso de haber durado diez minutos se eternizó durante toda una hora. ¡Y todavía tenían que hablar algunas de las madres y los profesores!

El auditorio, inicialmente empático, comenzó a agitarse. Había llegado la noche y con ella los mosquitos.

Súbitamente, el esposo de la anfitriona —un hombre mayor de aspecto avinagrado— se levantó y caminó hacia la mesa donde se hallaban los pasteles gritando: «¡Demasiados detalles! ¡Los pasteles se están echando a perder!»

Con lo que se derrumbó el poco interés que quedaba en el auditorio y todo el mundo se abalanzó sobre el postre.

Al margen, pues, de las buenas intenciones, las personas que no logran conectar emocionalmente con los demás son las que alcanzan el nivel más bajo de la influencia. Pues, por más significado que pueda tener su mensaje, carecen de los medios adecuados para transmitirlo. La crítica expresada por el marido de la anfitriona del ejemplo anterior había calado mucho más profundamente en el estado de ánimo del auditorio que la prolijidad del discurso de la directora.

Las personas que confían excesivamente en los efectos persuasivos de ayudas tales como la presentación muy elaborada o el uso de prolijos análisis estadísticos también pueden estar desaprovechando una oportunidad. Los presentadores mediocres rara vez van más allá de una árida letanía de hechos, de modo que, por más brillante que sea su presentación, nunca tienen en cuenta la ***temperatura emocional*** del auditorio y. en consecuencia, no logran concitar sus emociones. Sin una comprensión precisa del modo como el auditorio interpreta una determinada idea, esta idea correrá el peligro de caer en oídos sordos, indiferentes o, lo que todavía es peor, hostiles.

Todo nuestro resplandor intelectual palidecerá si no sabemos ser persuasivos, algo especialmente cierto en campos cuyo acceso requiere superar importantes obstáculos cognitivos, como la ingeniería, la ciencia, la medicina, el derecho y, en general, los puestos directivos. Como me dijo el director de investigación de una de las principales agencias de bolsa de Wall Street, «para entrar en nuestro negocio usted debe ser muy diestro con los números, pero para hacer que las cosas funcionen no basta con eso, sino que también debe ser capaz de llegar a convencer a los demás».

Los signos de una pobre capacidad de persuasión son los siguientes:

• El fracaso en establecer una coalición o consolidar una ya existente

• Excesiva confianza en las estrategias habituales en lugar de recurrir a la más adecuada al momento

• Obcecarse en la defensa de un punto de vista, ignorando todo ***feedback*** que se le oponga

• Ser ignorado o no despertar el interés

• Tener un impacto negativo

El manipulador maquiavélico

Para él, la apariencia lo era todo. Era una persona muy exquisita que se había casado con una mujer de la alta aristocracia. Como gerente de un puesto muy elevado de una dinastía industrial alemana se hallaba al frente de una división cuyos beneficios superaban anualmente los mil millones de dólares. Pero el hecho es que se mostraba como un auténtico tirano con sus subordinados y sólo utilizaba su encanto para impresionar a su jefe y a las personas a quienes acababa de conocer.

«Pero sus subordinados le temen, cuando uno acaba de conocerle puede llevarse una impresión engañosa —dijo el asesor que había sido contratado para realizar una evaluación imparcial de su caso—. No muestra el menor respeto por quienes se hallan por debajo de él. Si hacen las cosas mal no duda en gritarles pero, cuando las hacen bien, no les dirige la menor palabra de aliento. Así es como termina desmoralizando a sus subordinados. Su director general acabó despidiéndole pero, como causa una primera impresión tan buena, no tardó en encontrar un otro trabajo».

Este directivo alemán es un ejemplo perfecto de la persona que puede medrar en aquellas empresas que se centran más en los aspectos políticos que en el rendimiento. «Se trata de personas muy eficaces en dirección ascendente, por así decirlo, pero muy poco en el sentido contrario porque realmente no respetan a los demás —prosiguió el asesor—. *Suelen ser personas egocéntricas que se hallan a disgusto entre la gente y que no sienten la menor obligación hacia la organización para la que trabajan sino tan sólo hacia sí mismos*».

Pero el encanto y el lustre social no agregan nada a la influencia y, en consecuencia, la habilidad social al servicio de uno mismo en desmedro del grupo se revela, más tarde o más temprano, como una mera fachada. En tanto que competencia positiva, pues, el arte de la influencia no tiene nada que ver con el impulso maquiavélico que lleva a buscar el éxito personal a toda costa. *El poder de la influencia es social y se halla en consonancia con las metas colectivas y, en este sentido, resulta completamente ajeno a los logros egoístas individuales.*

Como decía alguien que se ha dedicado a analizar el peso de la competencia de la influencia en unas trescientas empresas, «nunca hemos constatado que las personas que destacan en esta competencia persigan exclusivamente su propio estatus, prestigio o ganancias a expensas de los demás o de la organización»."

COMUNICACIÓN

Escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes

Las personas dotadas de esta competencia
• Saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje
• Abordan abiertamente las cuestiones difíciles
• Escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen
• Alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas

Mantener abiertos los canales de comunicación

Para Bill Gates, de Microsoft, se trata de una dirección email; para Martin Edelston, presidente de Boardroom, Inc., del viejo ***buzón de sugerencias***, y para Jerry Kalov, director general de Cobra Electronics, de una extensión telefónica confidencial que sólo conocen sus empleados y a la que siempre responde porque goza de preferencia absoluta.

Cada uno de estos diferentes canales de comunicación representa una forma distinta de tratar de resolver el dilema que atribula a todo jefe: «¿estarán, acaso, diciéndome lo que quieren que escuche en lugar de lo que yo quiero saber?». Kalov concibió la idea de esta línea telefónica antes de convertirse en directivo. «A menudo tenía cosas que decir, pero mi jefe inmediato no me lo permitía porque quería llevarse todos los laureles —recuerda Kalov—. O tal vez fuera simplemente que no estuviera de acuerdo con ello. De modo que creía tener buenas ideas pero no podía expresarlas... ¿Quién sabe, a fin de cuentas, de donde puede venir la próxima idea brillante?»

La línea telefónica —agrega Kalov— *funciona mejor que el jefe que va de un lado para el otro haciendo preguntas porque, en este caso, las personas pueden sentirse intimidadas como para responder sinceramente. El teléfono, por el contrario, proporciona discreción y confidencialidad, lo que abre la puerta a una comunicación más sincera y hasta más atrevida.*

La apertura de canales de comunicación resulta sumamente útil. Una sencilla nota en el buzón de sugerencias de Edelston enviada por un oficinista —con el que habitualmente nunca hubiera hablado— en la que recomendaba una ligera reducción del tamaño de los libros que permitió mantener los envíos dentro de los límites de una determinada tarifa postal terminó ahorrando a la compañía medio millón de dólares al año.

Crear un clima de apertura no es, pues, un asunto trivial. Hay que tener en cuenta, en este sentido, que la principal queja de los trabajadores de los Estados Unidos es la escasa comunicación que mantienen con sus jefes, una deficiencia a la que dos terceras partes de ellos identifican como una de las causas que les impiden desempeñar mejor su trabajo.

«La comunicación abierta permite sacar a la superficie lo mejor de las personas —me dijo Mark Loehr, director administrativo de Salomón Smith Barney—. Cuando usted logra establecer una comunicación fluida, se abre la oportunidad de conseguir lo mejor de sus empleados, su energía y su creatividad. En cambio, cuando no lo hace terminarán sintiéndose atrapados e insatisfechos, como meros engranajes de una máquina».

La importancia del estado de ánimo

«Mi jefa reprime sus emociones —se quejaba cierto vendedor de una empresa de medios de comunicación que facturaba dos mil millones de dólares al año—. Nunca está de acuerdo con lo que hago. Acababa de convencer a un cliente muy importante para que duplicara la cantidad anual que facturaba con nosotros a cerca de trescientos mil dólares al año, pero cuando se lo conté, su respuesta no fue: "has hecho un buen trabajo", sino: “¿estás seguro de que han aceptado tu oferta?". No había el menor sentimiento, calidez ni entusiasmo en su voz. Luego se marchó sin decir nada más. Cuando les conté a mis compañeros mi hazaña, todos me felicitaron. Era la mayor venta que nunca había hecho y mi jefa no supo valorar adecuadamente el esfuerzo que me había supuesto.»

Luego añadió: «Comencé a creer que el problema era mío, pero luego me enteré de que no era el único que había sentido lo mismo, porque nuestra jefa jamás expresaba sus sentimientos, ni siquiera cuando eran positivos, ni

tampoco brindaba el menor aliento, ya se tratara de cuestiones triviales o de cosas importantes... Y, aunque el rendimiento de nuestro equipo es muy elevado, casi no mantenemos relación con ella».

La clave de todas las habilidades sociales consiste en ser un ***buen comunicador****, ésa es la capacidad que diferencia a los directivos "estrella" de los mediocres y de los malos.* Y, como acabamos de ver en el ejemplo anterior, la ausencia de esta facultad puede acabar minando la moral de sus subordinados.

Por su parte, el ***arte de la escucha*** —la clave fundamental de la empatia— también resulta crucial para establecer una buena comunicación. A fin de cuentas, *la capacidad de escuchar —es decir, de formular las preguntas adecuadas, permanecer receptivo, comprender, no interrumpir y buscar sugerencias*— constituyen la tercera parte de los rasgos distintivos de un buen comunicador. Comprensiblemente, la escucha se halla entre las habilidades laborales que se enseñan con más frecuencia.

Controlar nuestro estado de ánimo también resulta esencial para la buena comunicación. Un estudio realizado con ciento treinta ejecutivos y directivos puso de manifiesto que la forma en que las personas gestionan sus emociones acaba determinando el trato que mantienen con la gente de su entorno. Al relacionarnos con iguales y subordinados, la calma y la paciencia resultan muy importantes. Los jefes, por su parte, prefieren tratar con empleados que no sean abiertamente agresivos.

Poco importa el estado de ánimo en el que nos hallemos, porque la cuestión consiste en saber permanecer, al mismo tiempo, serenos y conectados. El estado de ánimo neutro es el más adecuado para relacionarnos con los demás, aunque sólo sea porque implica una puesta a cero emocional y nos permite adaptarnos a las exigencias que nos presente la situación. Es como poner un automóvil en punto muerto para luego poder hacer marcha atrás, poner la primera o una marcha superior en la medida en que lo exijan las circunstancias del terreno. Un estado de ánimo neutro nos predispone a implicarnos más plenamente y nos dota de más presencia emocional.

Mantenerse en calma

Permanecer atrapado en un estado de ánimo destructivo constituye un serio impedimento para la interacción fluida con los demás. Es muy probable que, si entablamos una conversación mientras nos hallamos sumidos en un estado de ánimo muy intenso, la otra persona experimente que no estamos disponibles, algo a lo que el sociólogo Irving Goffman ha llamado «*estar*

ausentes» y que consiste en seguir mecánicamente la conversación mientras estamos distraídos con cualquier otra cosa.

La capacidad de "mantenerse en calma" nos ayuda a dejar provisionalmente de lado nuestras preocupaciones y, al mismo tiempo, permanecer abiertos a nuestras respuestas emocionales, una característica admirada en todo el mundo, incluso en aquellas culturas que, en ciertas ocasiones, prefieren la agitación a la calma. Las personas que pueden permanecer tranquilas mientras los demás están inquietos o en pleno ataque de pánico son capaces de recurrir al autocontrol, entablan fácilmente una conversación y permanecen implicadas en ella. *Por el contrario, quienes están atrapados en sus emociones se hallan en un estado mucho menos disponible a las exigencias que requiera el momento presente.*

Un estudio realizado con directivos medios y superiores descubrió que los más comunicadores comparten la capacidad de adoptar una actitud sosegada, tranquila y paciente, sea cual fuere el estado emocional en que se hallen. Se trata de personas capaces de dejar a un lado los imperativos de sus propios sentimientos —incluso los más turbulentos— y quedar enteramente disponibles para la persona con quien se hallen. Como resultado, estos directivos se toman el tiempo necesario para recopilar información esencial y encontrar una forma de ser útil, incluyendo dar ***feedback*** constructivo. En lugar, pues, de mostrarse desdeñosos o agresivos, tienden a ser muy concretos sobre lo que está bien o lo que está mal y a hacer que las cosas sigan funcionando al tiempo que corrigen los posibles errores que vayan presentándose. Estos directivos mantienen un control emocional de sí mismos que les permite estar lo bastante tranquilos como para permanecer abiertos a lo que se les dice y responder con precisión a cada problema que se les presenta.

La extraversión y el hecho de ser socialmente descollante no garantiza la eficacia de la comunicación. Y, además, ***lo que se considera comunicación eficaz dentro de una cultura o entorno social puede no serlo en otro***.

Hay ocasiones en que la interacción eficaz lleva a minimizar la propia presencia. Entre el personal de un elitista balneario sito en el suroeste de los Estados Unidos, la eficacia se correlacionaba negativamente con la extraversión. En este entorno tan exquisito, las personas demasiado locuaces y extravertidas son consideradas como demasiado intrusivas. Y, dado que lo que desean los huéspedes era precisamente intimidad, el centro requiere un personal que muestre el grado exacto de amabilidad y disposición que necesiten los clientes, es decir, un personal que pase prácticamente inadvertido.

EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

Negociación y resolución de desacuerdos

Las personas dotadas de esta competencia
• Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto
• Reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión
• Alientan el debate y la discusión abierta
• Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados

Aportar soluciones

«Cierto banquero —me comentaba Mark Loehr, de Salomon Smith Barney— quería vender una empresa perteneciente a la industria del cobre a un grupo de inversores y para redactar un informe que le ayudara a convencerles requirió los servicios de un investigador. Pero la negativa de éste terminó desconcertando al banquero: "¡Pero si soy su jefe!", me decía, quejándose, el banquero.

»Entonces hablé con aquel empleado, quien me dijo que estaba desbordado de trabajo. Trabajaba de setenta a ochenta horas semanales, tenía que acabar un análisis para dieciocho empresas antes de que concluyera el mes, efectuar unas cien llamadas telefónicas asistir a varias reuniones en Boston, y aquel informe le hubiera requerido otras cuarenta horas. Después de nuestra conversación, el especialista volvió a hablar con el banquero y le explicó lo ocupado que se hallaba, aunque agregó: "pero si, a pesar de todo, usted quiere que redacte el informe, lo haré".

»Cuando el banquero comprendió la situación, decidió buscar una solución alternativa. Pero el hecho es que la situación podía haber desembocado en un auténtico problema porque, cuando las personas se hallan abrumadas, su capacidad de escucha es casi nula. Todo el mundo cree que es el único que está ocupado, de modo que las demandas suelen terminar convirtiéndose en exigencias.

»Es muy difícil encontrar personas que se tomen el tiempo necesario para escuchar a los demás. No basta simplemente con ser amable porque hasta que

uno no sea un buen interlocutor, hasta que no sea capaz de experimentar lo que siente la otra persona, no podrá saber lo que le interesa realmente al otro ni tampoco podrá hacerle una sugerencia razonable».

U*na de las habilidades características de las personas diestras en la resolución de conflictos es la de reconocer el modo en que se crean los problemas y dar los pasos necesarios para calmar a los implicados.* En este sentido, y como señala Loehr, resultan esenciales la empatia y el arte de escuchar: en cuanto el banquero de nuestro caso comprendió el punto de vista del especialista, se sosegó y desapareció el conflicto.

La diplomacia y el tacto son cualidades esenciales para el éxito en trabajos delicados como la auditoría, la actividad policial, la mediación o cualquier trabajo, en suma, en donde las personas funcionen bajo presión y dependan de otras. Una de las competencias más apreciadas en los inspectores de hacienda del gobierno de los Estados Unidos es la capacidad de presentar una propuesta impopular de manera que despierte poca o ninguna hostilidad y no menoscabe la sensación de dignidad de los demás, una habilidad normalmente conocida con el nombre de tacto. American Express valora en mucho la capacidad de sus asesores financieros para reconocer las posibles fuentes de conflicto, asumir la responsabilidad de su rol, disculparse si es necesario y participar abiertamente en la discusión de las perspectivas de los demás.

Interpretar las señales

Tras largos meses de negociación, Charlene Barshefsky logró al fin que el gobierno chino firmase un acuerdo para controlar la piratería de películas, discos compactos y programas informáticos norteamericanos. ¿De qué modo? Simplemente negándose a aceptar una serie de ofertas "finales" que le parecieron inadecuadas. Pero esa vez, el jefe de la delegación china le agradeció su trabajo, le dijo que no tardaría en responderle y movió levemente los hombros en un gesto de asentimiento, un gesto simple y sutil que le indicó que por fin había logrado su cooperación.

Barshefsky había estudiado detenidamente los rostros que aquel día la rodeaban y sentía mucha menos acritud que en las interminables y tediosas reuniones que habían sostenido antes. Además, las reacciones eran distintas y las preguntas muy pocas, un cambio significativo en el diálogo combativo y desafiante que había marcado las negociaciones hasta aquel momento.

La interpretación de las señales sutiles realizada por Barshefsky demostró ser completamente adecuada, ya que aquel mismo día la delegación china dejó

de pelear y comenzó a dar los primeros pasos hacia el acuerdo comercial que terminarían firmando.

La capacidad de leer los sentimientos de la oposición durante una negociación resulta fundamental para alcanzar el éxito. Como dice Robert Freedman, uno de mis abogados, el proceso de negociación «es algo fundamentalmente psicológico. Los acuerdos son emocionales y lo que importa no es tanto lo que dicen las palabras como lo que piensan y sienten las partes implicadas».

Las personas que dominan el arte de la relación conocen la naturaleza fundamentalmente emocional de toda negociación. Los buenos negociadores saber percibir y conceder fácilmente los puntos que más importan a la otra parte, al tiempo que presionan para conseguir aquéllos otros que no se hallan tan cargados emocionalmente. Y todo ello exige, claro está, empatia.

La capacidad negociadora resulta ciertamente importante para alcanzar la excelencia en profesiones relacionadas con la justicia y la diplomacia pero, de una u otra forma, es necesaria para cualquiera que trabaje en una empresa. *Las personas capaces de resolver conflictos y de solventar los problemas resultan imprescindibles para cualquier empresa*.

El hecho de que el conflicto supone siempre un perjuicio para todas las partes implicadas convierte toda negociación en un ejercicio de resolución conjunta de problemas. La razón de que se tenga que llegar a la negociación, obviamente radica en que las partes en litigio tienen perspectivas e intereses contrapuestos y se centran en tratar de convencer al rival de que acceda a sus deseos. Pero el mismo acto de negociar supone el reconocimiento de que el problema es mutuo y de que la solución debe resultar satisfactoria para ambas partes. En este sentido, la negociación no es tanto una actividad competitiva como cooperativa. A fin de cuentas, como señala Herbert Kelman, psicólogo de Harvard especializado en negociaciones, el proceso de negociación restaura la cooperación entre las partes en conflicto. La resolución conjunta de los problemas transforma, pues, la relación.

Esa resolución requiere que cada parte sea capaz de comprender no sólo el punto de vista del otro sino también sus necesidades y sus temores. Esta ***empatia*** —prosigue Kelman— hace que cada parte «a*umente su capacidad para influir en la otra en su propio beneficio, respondiendo a las necesidades de los demás y, en otras palabras, encontrando el modo en que ambos puedan sacar provecho de la situación*».

Las negociaciones, en su mayor parte informales, ocurren continuamente. Consideremos, por ejemplo, la siguiente negociación entre un fabricante y los comerciantes que venden sus productos: «He perdido la oportunidad de representar a una de las principales firmas de joyería femenina —explica el propietario de una pequeña boutique—. Estaba ultimando un trato con el distribuidor cuando recibió una oferta mejor de otro comercio. Entonces yo le hice una contraoferta, pero el otro comercio se hizo con el trato y como la empresa no quiere abrir dos puntos de venta en una población tan pequeña como la nuestra, he desaprovechado la ocasión».

Los canales de distribución resultan tan esenciales para la supervivencia de los fabricantes como de los minoristas, algo que obliga a ambas partes a negociar continuamente precios, plazos de pago y puntualidad de las entregas.

La mayor parte de los "canales de relación" son simbióticos y a largo plazo. Y en toda relación a largo plazo, los problemas van cociéndose a fuego lento y sólo emergen a la superficie en contadas ocasiones. Entonces es cuando las partes implicadas suelen recurrir a una de las tres estrategias siguientes de negociación: resolución de conflictos (una solución en donde ambas partes obtienen ventajas equitativas), compromiso (una solución en la que ambas partes renuncian equitativamente a algo) e imposición (en donde una parte fuerza a la otra a hacer concesiones).

Cierta encuesta reveló que el estilo de negociación existente entre los jefes de sección de grandes almacenes —cada uno de los cuales compraba mercancías por un valor de quince a treinta millones de dólares— constituía un barómetro exacto de la salud de la relación fabricante—vendedor.27 En este sentido, las negociaciones que giran en torno a amenazas y exigencias presagian un mal futuro porque los comerciantes terminan amargados e insatisfechos y no tardan en abandonar el producto. En cambio, en aquellos casos caracterizados por la resolución de problemas o el compromiso la relación es mucho más duradera.

Las amenazas y las exigencias emponzoñan las aguas de la negociación. Como demostró la encuesta que acabamos de citar, aun en aquellos casos en que una parte sea mucho más fuerte que la otra, la generosidad puede ser una estrategia provechosa a largo plazo, especialmente cuando se ven obligados a mantener una relación continua. Éste es precisamente el motivo por el cual, como acabamos de decir, las negociaciones en las que un comerciante depende exclusivamente de un solo fabricante no suelen ser de dominio, porque la necesidad de una relación prolongada y de mutua dependencia impone un espíritu de cooperación entre ambas partes.

Cierto día, Linda Lantieri caminaba por un desolado bloque de edificios ruinosos y semiapuntalados cuando de pronto se vio rodeada por tres adolescentes de unos catorce años de edad que parecían haber surgido de la nada. Uno de ellos esgrimía un cuchillo con una hoja de unos diez centímetros con el que la amenazó.

—¡Dame tu bolso ahora mismo! —gritó el muchacho del cuchillo. Aunque estaba asustada, Lantieri tuvo la presencia de ánimo necesaria para respirar varias veces y responder con frialdad:

—Sabéis, me siento un tanto incómoda, estáis invadiendo mi espacio. ¿Podríais alejaros un poco más?

Lantieri miraba de reojo la acera y, para su sorpresa, vio que los tres pares de zapatillas deportivas daban unos pasos atrás.

—Gracias —dijo. Y luego prosiguió—. Ahora puedo escucharos, pero tenéis que decirme la verdad. Estoy un poco nerviosa con ese cuchillo. Me pregunto si podríais alejarlo un poco.

Al cabo de lo que pareció ser una eternidad preñada de silencio e incertidumbre, el muchacho acabó guardándose el cuchillo. Luego Lantieri sacó un billete de veinte dólares de su bolso, miró directamente a los ojos del que la había amenazado y preguntó:

—¿A quién debo darle esto?

—A mí —respondió.

Entonces, mirando a los otros dos, les preguntó si estaban de acuerdo y uno de ellos hizo una señal de asentimiento.

—Muy bien —dijo, entregando al líder el billete de veinte dólares—. Ahora voy a quedarme aquí mientras os marcháis.

Sorprendidos, los muchachos comenzaron a alejarse lentamente echando un vistazo hacia atrás de vez en cuando, hasta que empezaron a correr. ¡Estaban huyendo!

En cierto sentido, este pequeño milagro que volvió las cosas del revés no resulta tan sorprendente como pudiera parecer a simple vista. A fin de cuentas, Lantieri es la fundadora y directora del programa Resolving Conflict Creatively y enseña este tipo de habilidades en las escuelas de Nueva York. Lantieri —antigua maestra de una escuela de Harlem no muy distante del desolado barrio en donde sufrió el atraco— se ha especializado en las habilidades de la negociación y resolución amistosa de conflictos, y hoy en día enseña su programa en cuatrocientas escuelas distribuidas por todos los Estados Unidos.

Pero Lantieri no sólo ha promovido la resolución de conflictos, sino que también ha sido la primera persona que ha logrado convencer a nuestros escépticos consejos escolares de que aprobaran la enseñanza de su programa. De hecho, cuando el consejo asesor de una escuela de un pueblo californiano quedó paralizado por el enfrentamiento entre dos grupos, ambos bandos quedaron tan impresionados por sus habilidades negociadoras que le pidieron que les ayudara a superar el conflicto.

Las excepcionales habilidades de Lantieri ilustran perfectamente ***algunas facetas fundamentales de la capacidad de resolución de conflictos***:

• Comience calmándose, establezca contacto con sus pensamientos y busque el modo de expresarlos

• Muéstrese dispuesto a resolver las cosas hablando del problema en lugar de dejarse llevar por la agresividad

• Formule su punto de vista en un lenguaje neutro más que en un tono de enfrentamiento

• Trate de encontrar formas equitativas de resolver el problema, colaborando para encontrar una solución admisible para las partes en litigio

Estas estrategias se asemejan a las que evidencian las soluciones "***todos ganan***"[12] de los expertos del Harvard's Center for Negotiation. Pero, si bien poner en práctica estas estrategias puede parecer sencillo, realizarlas de un modo tan brillante como lo hace Lantieri necesitan competencias emocionales tales como el autoconocimiento, la confianza en sí mismo, el autocontrol y la empatia. Recuerde que la empatia no consiste necesariamente en ceder a las demandas de la otra parte, ya que saber cómo se siente alguien no supone estar de acuerdo con él. Pero sofocar la empatia a fin de mantener una actitud inflexible puede conducir al estancamiento y la polarización de actitudes.

[12] *Mirar libros sobre negociación, actualmente se defiende esta estrategia, tanto para los vendedores como para los jefes de compras, aunque no deja de ser una teoría dependiendo del poder de las empresas en el mercado.*

LIDERAZGO

Inspirar y guiar a los individuos o a los grupos

Las personas dotadas de esta competencia
• Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos
• Cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición
• Son capaces de guiar el desempeño de los demás
• Lideran con el ejemplo

Llevar el timón

Veamos ahora el caso de Ronald W. Alien ex director general de Delta Airlines y Gerald Grinstein, de Western Airlines y el ferrocarril Burlington Northern, que ilustra perfectamente aspectos muy instructivos relativos al liderazgo.

Grinstein, abogado de formación, es un auténtico virtuoso en el establecimiento del rapport con sus empleados y en el uso del contacto emocional para convencer a sus interlocutores. Como director general de Western Airlines, una empresa deficitaria cuando se hizo cargo de ella en 1985, pasó centenares de horas en las cabinas de los aviones, detrás de los mostradores y en las salas de equipajes tratando de conocer a fondo a sus empleados, un conocimiento que le sirvió para convencer a los trabajadores de Western Airlines de que aceptaran ciertas concesiones laborales y recortaran su salario con la promesa de que el esfuerzo les sería recompensado cuando la compañía volviera a ser rentable. Una vez obtenidas estas concesiones, Gristein logró reflotar Western Airlines y, al cabo de un par de años, terminó vendiendo la compañía a Delta Airlines por ochocientos sesenta millones de dólares.

En 1987 Grinstein entró a trabajar como director general en Burlington Northern, otra empresa deficitaria en la que nuevamente hizo gala de su magia interpersonal. En esta ocasión comenzó organizando una cena con un grupo de trabajadores de mantenimiento y tripulaciones de los trenes procedentes de todo el país a la sede de la compañía en Fort Worth. Tampoco escatimó esfuerzos para recorrer todos los itinerarios de los trenes de la compañía y

tratar de convencer a sus empleados de que participaran en su proyecto de reducción de costes.

Cierto amigo suyo comentaba su estilo de liderazgo diciendo: «uno puede ser duro sin necesidad de llegar a ser un bastardo».

Aunque el ferrocarril tenía un déficit de tres mil millones de dólares cuando Grinstein se hizo cargo de él, las cosas no tardaron en cambiar, y en 1995 compró la Santa Fe Pacific y creó la mayor red ferroviaria de los Estados Unidos.

Veamos ahora el caso de Ronald W. Alien, que fue despedido de su puesto como director general de Delta Airlines en abril de 1997, una época en que la empresa disfrutaba de unos beneficios ciertamente extraordinarios.

Alien había ido ascendiendo hasta alcanzar el rango de director genera] en 1987, haciéndose cargo del timón cuando la industria de la aviación se vio completamente liberalizada. Su estrategia consistió en hacer que la empresa llegara a ser competitiva en el mercado internacional, de modo que en 1991 compró la Pan American World Airways, que acababa de declararse en bancarrota, para poder acceder al mercado europeo. Pero aquella operación fue un inmenso error de cálculo que acabó suponiendo un verdadero lastre para Delta, que comenzó a ver cómo sus beneficios caían en picado. De este modo Delta, que siempre había sido una empresa boyante, se vio atrapada, a los tres años de la compra de Pan Am, en una deuda anual cifrada en quinientos millones de dólares.

Pero no fue esta desastrosa decisión financiera la que le costó a Alien el puesto, sino su reacción ante ella, que le convirtió en un jefe duro y a veces incluso hasta despiadado que se ganó la reputación de humillar a los subordinados amonestándoles sin empacho en público. Silenció la oposición de los altos ejecutivos, llegando a reemplazar al jefe de finanzas que se había mostrado abiertamente en desacuerdo con la compra de Pan Am. Según se dice, cuando otro alto ejecutivo (con el que había competido por el puesto de director general) le anunció que se marchaba para hacerse cargo de la Continental Airlines, Alien le pidió que le devolviera las llaves del automóvil de la empresa, obligándole incluso a volver a su casa en taxi.

Pero, dejando de lado estas pequeñas mezquindades, el peor defecto de Alien fue su crueldad, que acabó con doce mil puestos de trabajo —una tercera parte del personal de Delta— algunos de los cuales ciertamente estaban de sobra, pero otros muchos eran realmente vitales para la empresa. A estos profundos recortes sucedió una precipitada caída en picado en las cifras de la que había sido una reputada y envidiable compañía aérea. Entonces Delta comenzó a verse asediada por todo tipo de reclamaciones judiciales, que iban desde la suciedad de los aviones hasta la demora en las salidas y el extravío

del equipaje. Y es que la intervención quirúrgica de Alien no sólo había extirpado el tumor que aquejaba a Delta sino que también la había despojado de su espíritu.

Los empleados de Delta estaban conmocionados porque la empresa nunca les había tratado de un modo tan desconsiderado. La inseguridad y el malestar iban en aumento. Aun después de poner nuevamente a flote a la compañía, una encuesta realizada sobre veinticinco mil empleados reveló que la mayor parte de ellos tenían miedo y se mostraban escépticos y hostiles hacia el liderazgo de Alien.

En octubre de 1996, Alien admitió públicamente que su campaña draconiana de reducción de costes había tenido efectos devastadores en Delta. Pero su único comentario al respecto fue: «Así son las cosas», una frase que acabó convirtiéndose en el eslógan de las reclamaciones de los empleados y terminó viéndose reflejada en los pins que adornaban los uniformes de los pilotos, las azafatas y los mecánicos.

De modo que, cuando llegó el momento de renovar su contrato, el consejo directivo de Delta no se centró exclusivamente en las cifras que reflejaban la salud global de la compañía. La reputación de Delta estaba en entredicho, los ejecutivos más relevantes habían abandonado la empresa y, lo peor de todo, la moral de los trabajadores se hallaba por los suelos.

Entonces fue cuando el consejo —dirigido precisamente por Gerald Grinstein— tomó cartas en el asunto y Alien, el hombre de cincuenta y cinco años cuyo poder había una vez sido tan grande que llegó a ser presidente del consejo de administración, director general y gerente al mismo tiempo, se vio despedido por haber sofocado el alma de la empresa.

El liderazgo que infunde energía

La historia de Gerald Grinstein y Robert W. Alien demuestra que el arte del liderazgo no consiste tanto en el cambio mismo como en la forma en que la persona consigue el cambio. Ambos ejecutivos habían tenido que atravesar el mismo penoso proceso de reducción de costes, pero el primero lo hizo de un modo que mantuvo la fidelidad y el espíritu de los empleados mientras que el otro acabó desmoralizando y confundiendo a toda la plantilla.

El líder diestro no pierde el contacto con las corrientes emocionales sutiles que mueven a los grupos y es capaz de anticipar el impacto de sus decisiones al respecto. Una de las formas en que el líder consolida su credibilidad radica en su capacidad para captar los sentimientos inexpresados y articularlos en beneficio del grupo, de un modo que no hace sino corroborar tácitamente a sus

interlocutores que han sido adecuadamente comprendidos. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la propia experiencia del grupo.

Pero el líder es también una fuente clave del clima emocional de la organización y su empuje puede movilizar a todo un grupo en la misma dirección. Como dijo Birgitta Wistrand, directora general de una compañía sueca: «liderar es infundir energía».

Esta transmisión de energía emocional convierte a los líderes en los auténticos timoneles de una empresa, quienes acabarán determinando su curso y su dirección. Cuando Lou Gerstner, por ejemplo, entró como director general de IBM, sabía que, para lograr salvar a la empresa, debía transformar radicalmente la "política" imperante. Y, como él mismo dijo: «Eso no es algo que pueda hacerse limitándose a escribir informes sino apelando a las emociones. Porque, en definitiva, las personas no sólo participan con sus mentes sino también con sus corazones y sus visceras».

La capacidad de convencimiento de un líder depende parcialmente de la forma como las emociones fluyen dentro del grupo. Ya hemos dicho que ***las emociones emanan de la persona más expresiva del grupo***. Pero esta capacidad se amplía en el caso de los líderes, dado que, en los grupos, *la gente presta más atención al líder que a cualquier otra persona. Y esta atención es la que magnifica el impacto del estado de ánimo del líder sobre el grupo, de modo que un pequeño cambio en el tono de voz o en la expresión facial de la figura que ostenta el poder tiene mucho más impacto que una manifestación explosiva puntual de alguien que ocupe un puesto inferior.*

Pero la gente no sólo presta más atención a los líderes, sino que incluso tiende a imitarles. Es frecuente, por ejemplo, que el personal de Microsoft pasee de un lado a otro mientras piensan en ésta o aquélla cuestión, un homenaje no verbal a un conocido hábito de Gates. Esa imitación es una forma inconsciente de mostrar lealtad y conexión con la persona más poderosa del grupo.

Durante su presidencia, Ronald Reagan era conocido como «el Gran Comunicador». Como actor profesional, el poder emocional de su carisma se manifestó en un estudio de la forma en que sus expresiones faciales afectaron a quienes presenciaron el debate electoral con su adversario, Walter Mondale. Cuando Reagan sonreía, la gente que le veía —aun en vídeo—también tendía a sonreír y, cuando mostraba un gesto desaprobador, lo mismo hacían sus espectadores. Mondale, que perdió aquella elección, no poseía tal impacto emocional, ni siquiera sobre quienes simpatizaban con sus puntos de vista."

La facilidad con que las emociones fluyen del líder al grupo presenta también ciertos inconvenientes. Como afirma un antiguo proverbio: «*el pescado empieza a pudrirse por la cabez*a» y, del mismo modo, un líder tosco, arrogante

o arbitrario acaba desmoralizando a un grupo. En este sentido, Birgitta Wistrand utiliza el término «***incontinencia emocional***» para referirse a la *filtración de emociones destructivas que se originan en un líder y terminan difundiéndose a toda una organización, a «las emociones perturbadoras del líder que socavan la energía de los demás y los vuelven más ansiosos, deprimidos o enojados*».

Por su parte, los líderes triunfadores muestran un alto nivel de energía positiva que termina impregnando a toda la organización. Y *cuanto más positivo sea el estado de ánimo de un líder, más positivos, útiles y cooperativos serán los componentes del grupo que dirija.*

Hablando en términos generales, el "***carisma***" *depende de tres factores: la experiencia clara de las emociones, la capacidad de expresar esas emociones de un modo convincente y el hecho de ser más un emisor de emociones que un receptor.* La gente muy expresiva se comunica a través de la expresión facial, la voz, los gestos y, en suma, el cuerpo entero, una capacidad, en fin, que les permite inspirar, convencer y movilizar a los demás.

Lo que diferencia al líder carismático del egoísta y el manipulador es su capacidad de transmitir emociones de forma convincente desde lo más profundo del corazón, lo cual requiere que realmente se crea el mensaje que transmite. Porque, aunque los líderes manipuladores pueden ser capaces de mantener las apariencias durante un cierto tiempo, resultan mucho menos convincentes. El cinismo socava la convicción y, para ser un comunicador carismático, el líder debe actuar con total sinceridad.

El equipo de competencias con que cuenta el líder

Todas las competencias emocionales se hallan relacionadas entre sí, algo que resulta más aplicable, si cabe, al caso del liderazgo. En este sentido, la tarea del líder exige un amplio abanico de habilidades personales. Mi propio análisis sobre miles de trabajos ha puesto en evidencia que dos terceras partes de las habilidades distintivas del desempeño laboral "estrella" descansan en las competencias emocionales (mientras el tercio restante se basa en habilidades cognitivas o técnicas), algo que, en el caso de los líderes más sobresalientes, llega a cifrarse entre el 80 y el 100%.

Mathew Juechter, presidente de la American Society for Training and Development, señala que «el liderazgo depende casi exclusivamente de la inteligencia emocional, algo que distingue a los verdaderos líderes en cuestiones tales como adoptar una decisión, saber lo que es importante para la empresa y tratar de alcanzar los objetivos propuestos granjeándose el apoyo y la colaboración de los demás».

*Los directores generales más eficaces muestran tres grandes grupos de competencias. Las dos primeras caen de lleno bajo el epígrafe de la inteligencia emociona*l (una de ellas tiene que ver con la ***motivación de logro***, la ***confianza en sí mismo*** y el ***compromiso***, mientras que la otra está ligada a *competencias sociales* como la ***influencia***, la ***conciencia política*** y la ***empatia***). Este amplio abanico de habilidades constituye el rasgo distintivo de los directores generales más sobresalientes de Asia, América y Europa, algo que demuestra que esta clase de competencias trasciende las fronteras nacionales y culturales.

El tercer grupo de competencias de los directores generales es *cognitivo*, dado que los directivos también deben ser ***capaces de pensar estratégicamente, recabando la mayor cantidad posible de información y haciendo uso de un poderoso pensamiento conceptual***. Como vimos en el capítulo 2, lo que distinguía a los líderes de quince grandes empresas era su capacidad para forjarse una imagen global de la situación, es decir, identificar las pautas relevantes de entre todo el conglomerado de información disponible y así ser capaces de prever el futuro.

Pero los grandes líderes van todavía más allá y saben integrar las realidades emocionales en su visión de un modo que resulta movilizador para sus subordinados. *Su gran inteligencia emocional les permite, en suma, conjugar todos estos elementos en una visión creativa e inspiradora*.

En opinión de Robert E. Kaplan, del Center for Creative Leadership, los mejores líderes «poseen una habilidad casi mágica para sacar el máximo partido de una situación y articular con ella un plan de acción claro y convincente». Dicho en otras palabras, ***el liderazgo implica la capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarles a moverse en la dirección deseada, algo que trasciende, sin duda, la capacidad de movilizar y dirigir.***

Las ventajas de ser una buena persona

La Marina de los Estados Unidos —donde los modelos de eficacia óptima están claramente definidos y cada año se recompensa a las unidades más eficaces, seguras y preparadas—, realizó un estudio comparativo entre los mandos "estrella" y los mediocres que puso de manifiesto una diferencia significativa en su tono emocional. En este sentido, los mejores mandos no respondían al modelo capitán Ahab —es decir, oficiales que aterrorizaban a sus subordinados— sino que eran, por el contrario, buenas personas.

Los mejores líderes tenían un estilo que armonizaba adecuadamente un decidido rol de mando con una orientación clara hacia las personas. Así pues, aunque no tenían el menor problema en mostrarse decididos, se caracterizaban por su *estilo emocional positivo, sociable, expresivo, cordial, amable, democrático, cooperativo, agradable, "divertido" y sonriente, en suma, y mostraban una mayor estima, confianza y hasta educación que el resto.*

Los *líderes mediocres*, por el contrario; reflejaban el *estereotipo clásico del militar, ya que eran excesivamente formalistas, negativos, duros, desaprobadores y egocéntricos.* Comparados con los mandos más descollantes, los jefes mediocres eran a*utoritarios, controladores, dominantes, obcecados, distantes, necesitaban demostrar con más frecuencia que tenían razón y se guiaban exclusivamente por el reglamento, sirviéndose de él para afirmar su posición.* Pero este estilo emocional no resulta adecuado en ningún tipo de trabajo, ni siquiera en el entorno militar.

El efecto reverberante del liderazgo

Al igual que ocurre con las ondas generadas por una piedra lanzada a un estanque, *el efecto del tono emocional impuesto por el líder acaba llegando a todos los rincones de una organización.*

Este efecto resulta más patente en la jerarquía militar, donde —como demostró el estudio que hemos mencionado en la sección anterior— los *Líderes más eficaces son cordiales, sociables, expresivos, democráticos y honrados, una impronta que llega a afectar a todos sus subordinados.* Por el contrario, los líderes menos eficaces son más duros, intransigentes, distantes, irritables, burocráticos y menos cooperadores... y también lo son sus subordinados.

Los líderes mediocres tienden a pasar desapercibidos, mientras que los más sobresalientes se relacionan con todo el mundo, interesándose por su familia y sus cuestiones personales. También destacan por su deseo de m*antenerse informados y por crear un clima de sinceridad que favorece la comunicación*.

Los mandos mediocres recién nombrados, por su parte, eluden la comunicación con los mandos superiores de la jerarquía militar, especialmente en lo que atañe a las malas noticias, porque éstos suelen recibirlas de mal grado y, en lugar de delegar su autoridad, se pierden en detalles absolutamente superfluos.

Es evidente que los mandos más sobresalientes se hallan muy orientados hacia su cometido y corrigen rápidamente las desviaciones que ponen en

peligro el adecuado rendimiento, pero no es menos cierto que, en lo tocante a cuestiones triviales, se muestran sumamente flexibles, algo que los mandos mediocres no aciertan a distinguir con claridad, manteniendo una actitud formalista e intolerante que no alienta en modo alguno la moral ni el rendimiento.

Los mandos "estrella" saben bien que la unidad y la cohesión se construyen a partir de los vínculos personales, y no dudan en organizar actos tales como partidos de béisbol o entregas de premios en los que son los primeros en participar, actividades que *promueven un clima de distensión y cordialidad que configura una fuerte sensación de identidad común que favorece el rendimiento.* L*os mandos mediocres, por el contrario, se preocupan mucho más por el estado de su equipamiento técnico que por lo que pueda ocurrirles a las personas que se hallan a su cargo.*

Las ocasiones en que hay que mostrarse duro

A decir verdad, el liderazgo a veces exige cierta dureza. *El arte del liderazgo consiste también en saber cuándo debemos imponernos —y amonestar a alguien por su bajo rendimiento, por ejemplo— y cuándo debemos mostrarnos más amables y emplear formas menos enérgicas de orientar y dirigir a los demás.*

Hay ocasiones en que el liderazgo exige asumir decisiones difíciles. A fin de cuentas, alguien debe decirle a la gente lo que tiene que hacer, conseguir que cumplan su cometido y ser muy claro con respecto a las consecuencias que comporta el incumplimiento de sus obligaciones. Así pues, no todo se reduce a la persuasión, la búsqueda del consenso y el resto de las artes de la influencia porque en ciertos momentos hay que recurrir a la autoridad para lograr que la gente se ponga en marcha.

Uno de los errores más típicos de los líderes —desde los supervisores hasta los altos ejecutivos— es la incapacidad de mostrarse enérgicos cuando la ocasión lo requiere. En este sentido, la negligencia constituye un verdadero obstáculo, como ocurre, por ejemplo, cuando alguien se halla más preocupado por agradar a los demás que por hacer que cumplan con su cometido, en cuyo caso, en lugar de oponerse al bajo rendimiento, no hacen más que alentarlo. Las personas que se sienten incómodas con el enfrentamiento y el enojo también tienen resistencias para asumir una actitud decidida cuando la ocasión lo requiere.

Este tipo de incompetencia puede manifestarse en algo tan común como no asumir las riendas de una reunión y dejar que vaya a la deriva en lugar de

dirigirla activamente hacia las cuestiones clave del orden del día. *Otra deficiencia del liderazgo radica en la incapacidad para mostrarse claro y firme, con lo cual los trabajadores no terminan de comprender lo que se espera exactamente de ellos.*

Así pues, uno de los rasgos distintivos del líder enérgico consiste en la capacidad para decir que "no" de un modo claro y rotundo. Otro *consiste en definir normas de rendimiento o calidad adecuadamente elevadas e insistir en que se cumplan, exponiendo incluso públicamente el grado de eficacia de cada uno de los implicados en el caso de que sea necesario.*

*El líder no debe pasar por alto el fracaso y el error sino que debe aprovechar la ocasión para brindar un **feedback** útil.* Y en el caso de que, a pesar de ello, el rendimiento de alguien siga siendo muy pobre, debe afrontar la situación de un modo abierto y sincero.

Supongamos el caso del jefe que dice: «Mi predecesor no estableció ninguna norma a seguir en las reuniones, de modo que la gente llegó tarde y sin haberse preparado el tema a la primera reunión a la que acudí. Pero la tercera vez que se repitió la misma situación, me puse en pie y les dije: "Damas y caballeros, esta conducta me parece completamente inaceptable. La reunión queda aplazada hasta pasado mañana. Sean puntuales y estén preparados o, en caso contrario, deberán atenerse a las consecuencias"».

Y no estamos hablando ahora, claro está, del tiranuelo mezquino sino de una estrategia a la que sólo debe apelarse cuando los procedimientos menos enérgicos se hayan mostrado ineficaces. Porque cuando un jefe asume normalmente ese tono, hay que concluir que algo anda mal en su capacidad para establecer rapport e influir sobre los demás. Dicho en otras palabras, el estilo duro no es un signo de fortaleza sino, por el contrario, de debilidad.

Los líderes torpes, arrogantes e impetuosos suponen un gran lastre económico para cualquier empresa. A decir verdad, resulta necesaria cierta actitud resolutiva para asumir decisiones difíciles cuando la ocasión lo requiere pero, cuando se adoptan de un modo demasiado cruel, el jefe será odiado y acabará fracasando.

En los momentos difíciles, los líderes deben apelar a la reserva de buena voluntad que hayan logrado acumular a lo largo del tiempo. «Uno de los jefes de nuestra empresa conseguía que las cosas funcionaran pero era agresivo, cáustico y llegaba incluso a despertar el resentimiento de sus empleados —me dijo Muham—mad—Amín Kashgari, vicepresidente ejecutivo de la Savola Company, el mayor fabricante de alimentos de Arabia Saudí—. Pero cuando las cosas cambiaron y hubo una recesión que nos obligó a trabajar muy duro para mantener nuestra cuota de mercado —agregó—, su estilo autocrático acabó conduciéndole al fracaso porque sus colaboradores

terminaron abandonándole. El jefe "estrella" que le sustituyó era alguien que gustaba a todo el mundo y les alentaba a trabajar más duro.»

La capacidad de ser directo y de mantener el control del poder constituye uno de los rasgos distintivos del líder maduro. Una investigación a largo plazo llevada a cabo en AT&T descubrió que, en las grandes empresas, los jefes que terminaron ascendiendo combinaban el autocontrol con la capacidad de ser severos cuando la ocasión lo requería, mientras que los que eran demasiado autoritarios pero carecían de autocontrol acabaron fracasando. En el caso de los jefes y ejecutivos "estrella", la ambición de poder se mantiene a raya gracias a un poderoso autocontrol y la concentración en los objetivos colectivos.

El líder virtual

Una espesa niebla se cernía sobre el aeropuerto de San Francisco. Todos los vuelos habían sido cancelados y las colas eran interminables. La tensión había ido acumulándose hora tras hora y la tensión se palpaba en el ambiente. David Kolb, profesor de gestión empresarial de la Case Western Reserve University —que fue quien me contó esta historia—, decidió tratar entonces de cambiar el estado de ánimo de quienes se hallaban cerca de él. De modo que preguntó: «Voy a tomar un café. ¿Alguien quiere algo?».

Entonces tomó nota de los pedidos de algunos pasajeros que, al igual que él, se hallaban atrapados en una espera frustrante, salió y volvió con montón de refrescos. No hizo falta mucho más para desencadenar un torrente de buenos sentimientos.

Ese hecho convirtió a Kolb en el líder natural de ese grupo, un hecho espontáneo que refleja con suma claridad la naturaleza fluida del liderazgo.

La situación formal de la persona en el organigrama de una empresa y su rol como líder no siempre resultan equiparables, porque hay ocasiones en las que alguien puede desempeñar provisionalmente la función de líder virtual y cumplir con alguna necesidad específica —que puede tratarse de algo tan sencillo como ayudar a alguien a enmendar un error— *y terminar luego desvaneciéndose en el seno del grupo*. Esta clase de decisión también puede dirigirse en dirección ascendente, como cuando un empleado plantea abiertamente verdades esenciales que afectan al bienestar de la empresa a alguien situado en un nivel superior.

Por ejemplo, los máximos responsables de una compañía petrolífera que estaba estableciendo una delegación en una ciudad suramericana decidieron alquilar un local para sus oficinas en un flamante rascacielos de la zona más cara de la ciudad. Pero, cuando el jefe de la delegación habló con un ministro

del gobierno del país, éste le comentó sarcásticamente: «eso es exactamente lo que se espera de una empresa como la suya».

Confundido, el jefe se informó acerca de aquel comentario hasta terminar comprendiendo que la ubicación de las oficinas en aquella zona transmitía el mensaje de que la empresa se hallaba más interesada en causar una determinada impresión que en hacer negocios. Entonces fue cuando decidió cambiar el plan original y situar las oficinas en un barrio más apropiado que transmitiera un mensaje de más seriedad. Luego llamó a sus jefes de los Estados Unidos contándoles el motivo de su decisión, a lo que éstos respondieron: «disentimos pero, como no estamos ahí, usted sabrá lo que es mejor».

Este tipo de decisiones, obviamente, requiere iniciativa y confianza en sí mismo, dos competencias emocionales esenciales para el liderazgo. En el campo de la alta tecnología, un dominio en el que la gente más joven puede mostrarse muy madura, la emergencia de estos líderes virtuales se ha convertido en algo muy frecuente.

Cerca del 70% de los empleados de Nokia Telecommunications Group, de Finlandia, son ingenieros cuya edad promedio no supera los treinta y dos años. *La mayor parte de ellos acaban de salir de la universidad y se hallan más familiarizados con las nuevas tecnologías que sus jefes de más de cuarenta años.* Veli—Pek—ka Niitamo, jefe de gestión y contratación afirma: «Hemos redefínido la naturaleza del liderazgo, una cualidad que todo el mundo debería cultivar pero que, para un joven ingeniero, resulta absolutamente necesaria. *En Nokia, la vieja estructura monolítica de jefes y subordinados está obsoleta y usted es su propio jefe*».

De hecho, en el actual mundo de los negocios, todas las estructuras estáticas se hallan anticuadas, algo que nos lleva a la próxima competencia, la conducción del cambio.

LOS CATALIZADORES DEL CAMBIO

Iniciar o controlar el cambio

Las personas dotrdas de esta competencia
• Reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras
• Desafían el status y reconocen la necesidad del cambio
• Promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo
• Modelan el cambio de los demás

Abriendo nuevos caminos

En 1993, John Patrick tuvo una revelación. Y tardó sólo veinticuatro meses en transformar aquella inspirada intuición en la nueva política de su empresa.

La empresa en cuestión es IBM y 1993 fue el año en que Lou Gerstner asumió el mando y emprendió una revolución que acabaría transformando la empresa. Pero esta transformación no se originó exclusivamente en la cúpula directiva puesto que se vio secundada por la revolución de Patrick, una revolución nacida desde abajo.

Todo giraba en torno a Internet. Aquel día de 1993, Patrick estaba trabajando con un programa llamado Gopher, una utilidad de software para Internet. Como él mismo dice: «me quedé cautivado por la idea de que alguien pudiera estar sentado tranquilamente en su casa mientras navegaba por el interior del ordenador de otra persona, sin importar el tipo de ordenador de que se tratase».4'

En aquel momento IBM era una compañía centrada en el hardware. Internet se hallaba, pues, fuera de su órbita, y la empresa no disponía de ningún producto ni plan relacionado con la Red. Gerstner quería cambiar aquel estado de cosas, pero fueron personas como Patrick —distribuidas por todos los niveles de la empresa— quienes terminaron realizando el cambio.

Patrick creó el manifiesto «Conéctate», en el que describía el modo en que las redes como Internet obligarían a reinventar la naturaleza de las organizaciones, la industria y el trabajo. En él ofrecía algunas sugerencias prácticas para llevar a cabo su plan, como dar una dirección de correo electrónico a todas las personas de la empresa, promover los grupos de noticias dentro de la empresa en torno a temas de interés mutuo y abrir un website de IBM.

Y, aunque estas ideas sean hoy en día ampliamente conocidas, en aquella época —y especialmente en IBM— eran ciertamente revolucionarias. Pero la gente se hallaba ah, diseminada por toda la compañía y, tan pronto como difundió su manifiesto, Patrick comenzó a recibir mensajes de todos los rincones de IBM a través de fax, e—mail y teléfono. Así fue como terminó abriendo una lista de correo y la utilizó para articular una comunidad virtual que trascendía el organigrama formal de IBM.

Los miembros de ese nuevo grupo se hallaban dispersos por todo el mundo. No tenían estatus, autoridad ni presupuesto formal y, aunque todavía no habían sido detectados por el radar de la empresa, consiguieron realizar su

sueño. Su primer proyecto, abrir el website de IBM —uno de los primeros, dicho sea de paso, abiertos por una gran empresa—, comenzó a funcionar en mayo de 1994.

Al mes siguiente, Patrick se comprometió a que la compañía participara en el próximo congreso mundial de Internet, una decisión que requirió valor y visión... y tal vez también una pizca de fe.

Y esta fe no dejó de rendir sus frutos, porque Patrick acabó logrando el respaldo económico de la empresa, cobrando cinco mil dólares de aquí, cinco mil dólares de allá de modo que, en el momento del congreso —cuando, por cierto, todavía no contaban con el respaldo económico formal de la empresa—, IBM se halló representada por cincuenta y cuatro personas procedentes de doce departamentos diferentes.

Gracias a este impulso inicial, IBM desarrolló una estrategia para abordar el tema, creó una unidad especial y, el 1 de diciembre de 1995, abrió su propia división de Internet, dirigida por John Patrick, vicepresidente adjunto y jefe principal de tecnología. De este modo, lo que comenzara siendo un equipo virtual terminó convirtiéndose en una división formal que hoy en día cuenta con unas seiscientas personas.

Uno de sus proyectos —el website para los juegos olímpicos de Atlanta de 1996— fue un rotundo éxito, ya que se vio visitado por once millones de personas al día. De este modo, el departamento de I+D (investigación y desarrollo) de IBM disfrutó de una oportunidad natural para poner a punto un software experimental que podía gestionar una cantidad inmensa de información que acabó convirtiéndose en uno de los muchos productos comerciales para la Red que han sido el fruto natural de la intuición original de Patrick.

Los ingredientes fundamentales de la catalización del cambio

Hoy en día, las empresas están continuamente remodelándose, escindiéndose, fusionándose, comprándose, eliminando jerarquías y siendo cada vez más globales. La aceleración del cambio que ha tenido lugar en la década de los noventa ha convertido a la capacidad de dirigir a los demás en una competencia de importancia creciente. En los primeros estudios realizados en los setenta y los ochenta, ser un catalizador del cambio no era algo especialmente valorado pero, en la medida en que nos aproximamos al fin del milenio, cada vez son más las compañías que recompensan específicamente a los que facilitaron el cambio.

¿Cuáles son las cualidades que hacen de alguien un catalizador eficaz del cambio? «Cuando tratamos de ayudar a que una empresa se transforme, las habilidades personales de sus líderes resultan sumamente importantes —afirma John Ferreira, socio de Deloitte y Touche Consulting—. Podríamos resumir todo esto diciendo que les ayudamos a ser más ágiles, y para ello debernos acortar la distancia existente entre los diferentes estamentos de la organización, lo cual requiere gente que no se halle a un nivel muy superior, que no sea un teórico, sino que posea la suficiente experiencia práctica como para estar en contacto con lo que ocurre y sepa cómo funcionan concretamente las cosas, requisitos que suelen cumplir más fácilmente los jefes de nivel intermedio.»

Pero el catalizador del cambio no sólo debe ser técnicamente diestro sino que también debe poseer un amplio abanico de competencias emocionales. «Lo que buscamos —agrega Ferreira— es un jefe intermedio que pueda acceder al despacho del vicepresidente y decirle lo que tiene que hacer, sin sentirse intimidado por ello.»

Fueron precisamente los líderes que poseían este tipo de capacidades los que han ayudado a capear adecuadamente el temporal a una gran empresa de servicios financieros que recientemente se ha visto obligada a atravesar una tumultuosa liberalización del sector y la creciente competencia del mercado.

Pero, además de un alto nivel de confianza en sí mismos, los catalizadores del cambio más adecuados poseen un alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como cierto instinto natural para la política del mundo organizativo. Como dice Ferreira: «Para esto hace falta personas que se tomen esto como una misión y no simplemente como un trabajo, personas que estén apasionadas por el cambio, personas, en suma, que se levanten por la mañana pensando en él. Es como la diferencia existente entre el inquilino y el propietario, porque éste último siempre se halla más comprometido. Y esto es algo crucial, porque exige la perseverancia necesaria como para atravesar las cortinas de humo que se levantan y superar todas las resistencias que aparecen. Usted debe saber el modo de usarnos a nosotros, los asesores, para demostrar su punto de vista a la persona adecuada en el momento adecuado. Y para ello debe perseverar, forjar coaliciones de apoyo, hasta que alcance una masa crítica que le permita llegar adonde se haya propuesto».

El "líder transformacional"

Las personas que catalizan más adecuadamente el cambio no son necesariamente innovadoras, porque, si bien reconocen el valor de una nueva idea o manera de hacer las cosas, no suelen ser ellos los que impulsan originalmente la innovación. Para las empresas que sortean las olas del cambio —¿y qué empresa no lo hace en estos días?— no basta con el jefe tradicional sino que necesita un líder carismático e intuitivo.

El modelo de "***liderazgo transformacional***" va más allá del estilo de gestión habitual y *exige un tipo de líder cuyo entusiasmo sea capaz de movilizar a sus colaboradores*. *Son líderes que no ordenan ni dirigen a los demás sino que les inspiran y que, al articular su visión, se sienten intelectual y emocionalmente estimulados*. *Muestran una fuerte creencia en su intuición, y alientan a los demás a seguirles. Y también son personas que fomentan las relaciones con sus subordinados.*

A diferencia de las modalidades más racionales del liderazgo, según las cuales los líderes recurren a las retribuciones, gratificaciones y ascensos para movilizar a sus empleados, el "***líder transformacional***" *promueve un cambio orgánico alentando directamente las emociones y apelando a la sensación de valor y de sentido de cada persona.* De este modo, el trabajo se convierte en un tipo de afirmación moral, una demostración de compromiso con una misión más elevada que subraya la sensación de compartir una identidad valiosa.

Pero, para ello, el líder debe articular una visión movilizadora de los nuevos objetivos de la organización. Y, aun en el caso de que las metas pudieran ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar emocionalmente satisfactorio. *Despertar así las emociones de las personas y alentarlas a alcanzar metas nobles y elevadas proporciona al líder un poderoso motivo movilizador del cambio*. De hecho, las investigaciones realizadas al respecto muestran que *este tipo de liderazgo promueve un mayor esfuerzo y un mejor rendimiento de los subordinados.*

Las artes emocionales

Un ejemplo de este estilo de liderazgo transformacional nos lo proporciona una gran empresa financiera canadiense que estaba bregando con la inmensa turbulencia del mercado y el alto grado de incertidumbre que genera toda liberalización. Lo que fuera una compañía seria y próspera en un mercado protegido debía mostrar ahora su agilidad para conservar un sitio en el sector que una vez liderara.

Cierta investigación realizó un seguimiento, durante un año, de un grupo de altos directivos de los cuatro niveles superiores de la empresa para determinar el modo como dirigían sus departamentos en aquellos tiempos turbulentos. Al final de aquel período, cada uno de ellos fue evaluado en función de la mejora de la productividad, las bonificaciones y la relación salario/presupuesto, descubriendo que, si bien algunos sólo lograron el 17% de las metas previstas, otros, en cambio, alcanzaron cerca del 84%.

La investigación demostró que los que tenían más éxito eran los que confiaban en el estilo transformacional, mientras que los directivos que se aferraban a la gestión habitual acabaron viéndose obligados a realizar ajustes de plantilla.

Los subordinados calificaban a los primeros como muy carismáticos y flexibles, y parecían contagiar a su entorno su confianza y competencia, fomentando la imaginación, adaptabilidad y sentido de la innovación de sus subordinados.

Este estudio nos remite a otro llevado a cabo por John Kotter, un experto en liderazgo de la Harvard Business School, que subraya la diferencia existente entre "gestión" y "liderazgo". Desde su punto de vista, la gestión tiene que ver con la forma como las empresas complejas mantienen el orden y la productividad. El liderazgo, por su parte, se refiere a la adaptación eficaz a los cambios provocados por la competitividad y la extrema fugacidad de los tiempos en que nos ha tocado vivir.

Como señala Kotter: «La motivación y la inspiración estimulan a la gente, pero no empujándola en la dirección conveniente como un mecanismo de control, sino satisfaciendo *necesidades humanas básicas como la sensación de logro, de pertenencia, de controlar la propia vida y la capacidad de hacer realidad los propios ideales. Esos sentimientos nos movilizan despertando nuestra respuesta más poderosa*». Este tipo de liderazgo constituye, pues, un verdadero arte emocional.

9. COLABORACIÓN, EQUIPOS Y CI DE GRUPO

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos.

Refrán japonés

Fue un momento importantísimo de la historia temprana de Silicon Valley, cuando un periodista del San José Mercury preguntó a la asamblea de centenares de ingenieros que se hallaban reunidos en el Silicon Valley Computer Club: «¿cuántos de ustedes piensan montar su propia empresa?»

Sólo dos manos se levantaron.

Sin embargo, desde entonces han aparecido miles de empresas, entre las cuales cabe destacar Silicon Graphics, Oracle y Cisco Systems, todas ellas empresas que comparten la convicción de la extraordinaria importancia de una gran idea o de una tecnología innovadora. Pero para que una gran idea termine convirtiéndose en el germen de un gran negocio hace falta algo más: colaboración.

La consolidación de buenos equipos constituye una especie de búsqueda moderna del grial del mundo empresarial. «*En el mundo actual hay tecnología, empresarios, dinero e inversores suficientes. Lo que faltan son grandes equipos*». Esto es, al menos, lo que dice John Doerr, legendario inversor de Silicon Valley que ha contribuido al desarrollo de nuevas empresas, desde Lotus y Compaq hasta Genentech y Netscape.

La empresa de Doerr, Kleiner Perkins Caulfield and Byers, recibe unos dos mil quinientos proyectos nuevos al año, de entre los cuales selecciona unos cien para considerar con más detenimiento y termina invirtiendo en unos veinticinco. Según Doerr: «Los equipos que acuden a nosotros creen estar vendiéndonos la tecnología y el producto o el servicio concreto, pero lo cierto es que lo que más nos interesa son ellos —es decir, los miembros del equipo—, queremos saber quiénes son y cómo se desenvuelven trabajando en equipo». Durante las reuniones con los responsables de los posibles proyectos, Doerr analiza la dinámica de funcionamiento del grupo, cómo establecen las prioridades, de qué modo llevan a cabo su trabajo o cómo se las arreglan con aquéllos que no participan. «Tanteo —concluye Doerr— sus instintos, su estilo de gestión, sus valores, etcétera.»

Estos equipos requieren una adecuada mezcla de inteligencia y experiencia —lo que Doerr denomina «personas realmente inteligentes»— y,

aunque no utilice explícitamente el término inteligencia emocional, advierte que no se trata únicamente de poseer una gran comprensión intelectual o una gran destreza técnica por un lado, o de ser muy impulsivo, enérgico y apasionado por el otro, sino de *una adecuada mezcla entre inteligencia y emoción*. «*La adecuada proporción entre ambos factores es lo que marca la diferencia entre un negocio que se limita a funcionar y una inversión verdaderamente excepcional.*»

La supervivencia de lo social

Los humanos somos seres fundamentalmente sociables. Las complejas relaciones que mantenemos entre nosotros han supuesto una auténtica ventaja en términos de supervivencia, manifestando un talento cooperativo que alcanza su punto culminante en la empresa moderna.

Algunos teóricos evolutivos consideran que el momento clave de la emergencia de nuestras habilidades interpersonales tuvo lugar cuando nuestros antepasados bajaron de los árboles a la sabana, donde la coordinación social necesaria para la caza y la recolección suponía una gran ventaja. Este aprendizaje de las habilidades esenciales para la supervivencia significó también que durante aquel período crítico los niños debían "ser instruidos" hasta la edad de quince años aproximadamente, momento en el cual el cerebro humano alcanza su madurez anatómica. Y la ventaja que supuso la cooperación trajo consigo un sistema social más complejo y un nuevo reto para la inteligencia humana.

Esta visión del papel desempeñado por la cooperación en el desarrollo evolutivo del ser humano nos obliga a poner en cuestión la famosa fórmula de que «sólo sobreviven los más aptos». Ésta era la visión a la que, en las postrimerías del siglo XIX, se aferraba el darwinismo social para sostener su postura de que «el más apto» —es decir, el más fuerte y cruel— acaba inevitablemente triunfando sobre el débil, una postura que trata de justificar la competencia despiadada ignorando, al mismo tiempo, la condición de los más pobres y desafortunados.

El evolucionismo actual ha reformulado esa idea y ha introducido la noción de que la aptitud evolutiva no depende tanto de la fuerza como del éxito reproductivo, es decir, del número de hijos que sobreviven para transmitir los genes a las generaciones futuras. Desde este punto de vista, el verdadero sentido de la "supervivencia" evolutiva radica, pues, en el legado genético.

Así pues, la clave de la supervivencia no depende tanto de la crueldad de depredadores solitarios como del funcionamiento del grupo (recolección de

alimento, alimentación de la progenie y defensa frente a los predadores). De hecho, hasta el mismo Darwin comenzó proponiendo que los grupos humanos cuyos miembros trabajaban juntos en aras del bien común sobreviven más y tienen más descendencia que aquéllos otros cuyos miembros sólo trabajaban para sí mismos o los que no formaban parte de ningún grupo.

Las ventajas que supone una horda bien cohesionada resultan evidentes hasta hoy en día en los escasos grupos humanos que subsisten como cazadores y recolectores, el estilo de vida que, durante millones de años, fue modelando la arquitectura de nuestro cerebro. Uno de los factores determinantes fundamentales de la salud de los niños de tales grupos es el hecho de que tengan una abuela u otro pariente mayor que complemente los esfuerzos realizados por el padre y la madre para conseguir alimento.

Todos nosotros disponemos de una especie de radar —legado de nuestro pasado evolutivo común— que nos permite diferenciar a las personas amables y cooperadoras de las personas egoístas. En cierto experimento realizado en la Cornell University se reunió a grupos de personas desconocidas durante treinta minutos con la intención de que cada uno de ellos valorase el grado de egoísmo o cooperación de los demás, valoraciones que coincidieron plenamente con los resultados de un juego en el que, para vencer, los participantes debían elegir estrategias egoístas o cooperadoras. En este sentido, las personas se sienten atraídas por quienes se muestran amables y cooperadores y no existe tanta diferencia entre estos grupos y la propia familia.

La socialización modela el cerebro

Uno de los principales patrimonios anatómicos en los que se asienta la necesidad humana de trabajar en equipo es el neocórtex, el estrato superior del cerebro que nos proporciona la capacidad de pensar.

Los retos adaptativos más determinantes para la supervivencia de una especie son los que acaban determinando sus cambios evolutivos. La coordinación de un grupo —ya se trate del equipo de trabajo de una empresa o de una horda de homínidos— exige un alto nivel de inteligencia social que incluye la capacidad de interpretar y desenvolverse adecuadamente en el mundo de las relaciones. Si los individuos socialmente más inteligentes presentan una mayor supervivencia de su progenie —y son, por tanto, los más "aptos"— la naturaleza terminará seleccionando aquellos cambios cerebrales que se muestren más útiles para afrontar las complejidades de la vida en grupo. A lo largo de la evolución —al igual que sigue ocurriendo hoy en día— los miembros del grupo tienen que equilibrar las ventajas que supone la

cooperación para defenderse de los enemigos, cazar, recolectar y cuidar de los hijos, con las desventajas que conlleva la competencia interna por el alimento, el sexo u otros recursos limitados, especialmente en tiempos de escasez. A ello debemos agregar las jerarquías de dominio social, las relaciones de parentesco y los intercambios quid pro quo, que dan lugar a una ingente cantidad de datos sociales que hay que interpretar y utilizar adecuadamente.

Y ahí precisamente *radica la presión evolutiva que impone la necesidad de desarrollar un "cerebro pensante" que permita desenvolverse correctamente en este entramado de relaciones sociales.* En el reino animal, sólo los mamíferos disponen de neocórtex y, en el caso de los primates —entre los que se incluye el ser humano—, la proporción existente entre el neocórtex y el volumen total del cerebro guarda una relación directa con el tamaño típico del grupo característico de cada especie. En el caso de los primeros humanos el tamaño del grupo oscilaba en torno a docenas o cientos de individuos, mientras que en el mundo empresarial de hoy lo hace en torno a miles de personas.

Desde este punto de vista, la inteligencia social emergió antes de que lo hiciera el pensamiento racional y, en consecuencia, las habilidades del razonamiento abstracto propio de la especie humana requieren la existencia de un neocórtex que originalmente apareció para habérselas con el mundo interpersonal inmediato. Pero el neocórtex evolucionó a partir de las estructuras más antiguas del cerebro emocional, como la ***amígdala***, por ejemplo, y en este sentido está indisolublemente unido a los circuitos neurológicos de la emoción.

Así pues, la interpretación de la dinámica grupal que realiza el neocórtex no puede dejar de lado las señales procedentes de la emoción. De hecho, cada acto mental de reconocimiento («esto es una silla», pongamos por caso), despierta una determinada reacción emocional en nosotros («... y no me gusta»).

Este mismo sistema cerebral nos permite saber al punto, por ejemplo, a quiénes de nuestros compañeros de ascensor debemos saludar y a quiénes no («parece que el jefe está hoy de mal humor y será mejor que no le diga nada») y también condiciona cada uno de los detalles de las relaciones de cooperación claves para la supervivencia en las empresas de hoy en día.

Hasta cuando nos limitamos a transmitir una información aparentemente neutra, los receptores neurológicos de los matices emocionales están registrando innumerables mensajes tácitos —como el tono de voz, las palabras elegidas, los detalles de la postura, los gestos y los ritmos— que son los que imponen el contexto emocional a esa información. Estas señales emocionales tienen el poder de aumentar o disminuir el interés del individuo y del grupo. La adecuada coordinación, pues, depende tanto de los canales emocionales tácitos como del contenido racional explícito de lo que se dice y lo que se hace.

El arte de la colaboración

John Seely Brown, director del departamento científico de Xerox Corporation y teórico cognitivo, afirma que tal vez no haya lugar en el que se haga evidente con tanta claridad la naturaleza esencial de la coordinación social como en el quehacer científico actual, en donde la puesta a punto de los conocimientos requiere la colaboración eficaz y armónica de todos los implicados.

Según Brown: «Muchos teóricos piensan en el aprendizaje desde un punto de vista exclusivamente cognitivo, pero si usted pide a personas que han alcanzado el éxito que reflexionen en la forma en que han aprendido lo que ahora saben, le dirán algo así como que: "*Hemos aprendido lo que sabemos de los demás y con ellos*". Y esto no sólo requiere habilidad cognitiva sino también inteligencia social. Muchas personas tienen problemas porque no saben el modo de integrarse en una situación humana, en una relación. Es fácil centrarse en las capacidades cognitivas e ignorar, al mismo tiempo, la inteligencia social pero, cuando ambas trabajan de un modo coordinado, pueden llegar a producir resultados verdaderamente asombrosos».

En el departamento de investigación y desarrollo de la legendaria Xerox Corporation de Silicon Valley dirigida por Brown, éste me dijo: «Todo se hace en equipo; esto es lo corriente en el mundo de la alta tecnología de hoy. Los genios solitarios no existen. Hasta el mismo Thomas Edison fue un brillante gestor del conocimiento. Nosotros comerciamos con capital humano y las ideas no proceden de una sola cabeza sino que son el fruto de una colaboración en el sentido más profundo del término».

La importancia de la inteligencia social para el éxito en un mundo en el que el trabajo —especialmente la investigación y el desarrollo— depende de los equipos es inmensa. Según Brown: «Una de las capacidades más importantes de la dirección consiste en saber interpretar adecuadamente el contexto humano o, dicho de otro modo, en ser consciente de lo que está en juego. El poder de la dirección consiste la capacidad de conseguir que las cosas funcionen. Pero ¿cómo lograr que el mundo haga algo por usted? Para ello es necesario recurrir a una especie de judo social que nos permita leer la situación, captar las corrientes humanas y actuar en consecuencia. *Cuanto menos controlado sea el entorno en que operamos, más necesaria es la capacidad de interpretar el movimiento de la energía humana*».

Brown prosigue diciendo: «Hay personas que son completamente refractarias a la dinámica de grupo. Recuerdo cierta ocasión en que salí de una reunión con un investigador que no tenía la menor idea de lo que había ocurrido, mientras que otro había captado perfectamente la dinámica del

encuentro y sabía cuándo debía intervenir, qué temas exponer y cómo presentarlos. Y es precisamente esta clase de persona la que puede transmitir las ideas del entorno laboral al mundo en general».

«El arte de servirse de las personas para conseguir un resultado —prosigue Brown— consiste en la capacidad de agruparlas, de saber granjearse su colaboración y de crear la masa crítica necesaria para llevar a cabo la investigación. ¿Cómo lograr, a partir de ahí, el compromiso del resto de la organización? ¿Cómo transmitir el mensaje y llegar a convencer a los demás? Comunicar no consiste únicamente en transmitir información a otra persona sino en crear una experiencia que la comprometa visceralmente... y ésa es una habilidad ciertamente emocional.»

Las ventajas del trabajo en equipo: la mente del grupo

El mundo laboral de hoy en día se caracteriza por el hecho de que cada uno de nosotros dispone tan sólo de una parte de la información o experiencia que se requiere para llevar a cabo un determinado trabajo. Robert Kelley, de la Universidad Carnegie—Mellon, lleva muchos años formulando a las personas que trabajan en una amplia variedad de empresas la misma pregunta: «¿Qué porcentaje del conocimiento que precisa para llevar a cabo su trabajo está contenido en su propia mente?».

En 1986 la respuesta giraba aproximadamente en torno al 75%, pero en 1997 el porcentaje había descendido ya a una cifra situada entre el 15 y el 20%, un descenso que sin duda alguna refleja el crecimiento explosivo de la información que ha tenido lugar en este intervalo. Según se dice, en el último siglo se ha generado más conocimiento que en toda la historia anterior y la tasa de crecimiento sigue acelerándose con el correr del tiempo.

Así pues, *la red o el equipo de personas a quienes debemos pedir información y experiencia es cada vez mayor y, de este modo, nunca como ahora hemos dependido tanto de la mente del grupo.*

Como dice Howard Gardner, el influyente teórico de Harvard, «mi inteligencia no se halla confinada al ámbito de mi piel», *queriendo decir con ello que el concepto de inteligencia también incluye nuestras herramientas, nuestro ordenador, nuestras bases de datos y «nuestra red de compañeros de oficina y de colegas, personas a quienes podemos telefonear o enviar e—mails*».

Los datos científicos que avalan la tesis de que la mente grupal puede ser mucho más inteligente que la mente individual son ciertamente abrumadores. Por ejemplo, en un determinado experimento, los alumnos de un curso universitario estudiaron y trabajaron en equipos durante todo un año. Una parte

del examen final fue realizado de manera individual y, después de haber entregado sus respuestas, recibieron un juego adicional de preguntas para responder de forma grupal.

Los resultados de los centenares de grupos analizados mostraron que, en el 97% de los casos, las puntuaciones grupales superaron a las mejores alcanzadas individualmente. Y este mismo efecto ha sido constatado una y otra vez, incluso en grupos sumamente efímeros, grupos constituidos exclusivamente para los propósitos de un determinado experimento. En este sentido, por ejemplo, la memoria colectiva de un grupo de personas que anteriormente no se conocían para recordar un relato es tanto mayor cuanto mayor es el número de sus integrantes (tres personas lo hacen mejor que dos, cuatro mejor que tres etcétera).

«Como matemático, yo creía que la totalidad es igual a la suma de las partes, hasta que comencé a trabajar en equipo —dice Chuck Noli, el legendario entrenador de los Pittsburgh Steelers—. Cuando me hice entrenador descubrí que *la totalidad nunca es igual a la suma de las partes sino que es mayor o menor en función de lo bien o mal que trabajen en equipo los integrantes del grupo*.»

La inteligencia emocional es el lubricante que necesita la mente del grupo para pensar y actuar con eficacia ya que, por sí solos, el intelecto y las habilidades técnicas no convierten a las personas en miembros relevantes de un equipo.

Una serie de experimentos realizados en la escuela de gestión empresarial de la Universidad de Cambridge demostraron palmariamente este punto. Para ello, los investigadores crearon ciento veinte equipos directivos simulados que debían tomar una serie de decisiones sobre un supuesto negocio. Y, a pesar de que algunos de los equipos estaban compuestos exclusivamente por personas muy inteligentes, esta aparente ventaja no se tradujo, en cambio, en un aumento en el rendimiento, puesto que lo hicieron peor que aquéllos otros cuyos miembros no poseían un cociente intelectual tan elevado. La observación del funcionamiento de estos equipos mostró claramente que perdían el tiempo compitiendo estérilmente entre sí y los debates acababan convirtiéndose en tediosos alardes de erudición.

Otra de las debilidades mostradas por los equipos integrados por personas que poseen un elevado cociente intelectual es que todos sus miembros optan por el mismo tipo de tarea, aplicar sus habilidades críticas a los aspectos intelectualmente más atractivos, cayendo entonces fácilmente en interminables análisis y contraanálisis. En esos grupos nadie se preocupa por la planificación, la recopilación, el intercambio de información práctica, el registro de lo que va aprendiéndose o la coordinación de un plan de acción, facetas todas ellas

imprescindibles para llevara cabo adecuadamente su cometido. Todo el mundo se halla tan preocupado por convertirse en la "estrella" intelectual del grupo que el equipo acaba siendo un fracaso.

El cociente intelectual del grupo

Supongamos que nos hallamos perdidos en el desierto, que el sol brilla implacablemente sobre nosotros, que los espejismos enturbian el horizonte y que no hay ningún hito reconocible a la vista. Apenas si nos queda agua y no disponemos de brújula ni mapa alguno. Nuestra única esperanza es ir a buscar ayuda pero el equipaje que llevamos es tan pesado que no nos queda más remedio que decidir lo que tenemos que abandonar para poder sobrevivir.

Éste es un escenario simulado de una situación extrema que permite valorar la capacidad de trabajar en equipo de cada uno de los participantes de un grupo en función de sus decisiones individuales y compararlas luego con las que tomó el grupo como totalidad.

La conclusión de los centenares de pruebas de este tipo realizadas es que el grupo puede reaccionar de tres maneras diferentes. En el peor de los casos, las fricciones entre sus integrantes lo hacen fracasar como equipo y su actuación resulta más pobre que la puntuación promedio individual; en el caso de que el equipo funcione razonablemente bien, la puntuación grupal es mayor que la puntuación promedio individual; pero cuando el equipo genera ***sinergia***[13], su puntuación promedio excede con mucho a la mejor puntuación individual.

Por ejemplo, la especialización y la experiencia técnica de los integrantes del equipo directivo de la sección de turismos de una de los mayores fabricantes de automóviles de Europa superaba a la de los miembros del equipo equivalente de la sección de camiones, pero éstos funcionaban mejor como equipo.

«Cuando uno considera el perfil y la formación individual de los integrantes de la sección de camiones —me dijo el asesor de empresas que llevó a cabo esta investigación— puede llegar a la conclusión de que son mediocres en comparación con los del otro equipo. Pero lo cierto es que, cuando trabajan en equipo, son mucho más brillantes que aquéllos.»

¿Qué es lo que hace que un equipo funcione mucho mejor que el más capacitado de sus integrantes? Esta pregunta resulta clave, porque la actuación

[13] *Es el efecto producido por la interacción entre los componentes de un sistema que hace que el todo sea más que la suma de las partes individuales.*
Biol. Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

de los buenos equipos eleva el "cociente intelectual de grupo" —la suma total de los mejores talentos de sus integrantes— contribuyendo a que den lo mejor de sí mismos. Cuando los equipos funcionan bien los resultados no son tanto aditivos como multiplicativos, ya que los mejores talentos de una persona contribuyen a catalizar los de los demás y terminan produciendo resultados que trascienden con mucho el logro aislado de cualquiera de sus integrantes. Y la explicación de esta faceta de la actuación del grupo reside en *la relación entre sus miembros, en la química existente entre ellos.*

Un estudio clásico sobre el cociente intelectual del gupo llevado a cabo por Wendy Williams y Robert Sternberg, de Yale, demostró reiteradamente que los factores clave del rendimiento residen en las habilidades interpersonales y la compatibilidad existente entre los distintos miembros del grupo. Williams y Sternberg descubrieron que *las personas socialmente ineptas y desconectadas de los sentimientos de los demás —especialmente si carecen de la habilidad de limar las asperezas y de comunicarse eficazmente— constituyen un lastre para la eficacia colectiva*. El hecho de tener un cociente intelectual elevado constituye una condición necesaria pero no suficiente para el buen funcionamiento del equipo, pero el grupo también dispone de otras posibilidades para hacer que las cosas funcionen. *Otro lastre potencial para los equipos son los «trabajadores excesivamente diligentes y vehementes», es decir, miembros demasiado controladores o dominantes como para permitir la plena contribución de los demás.*

La ***motivación*** *también resulta sumamente importante.* Cuando los miembros del equipo tienen en cuenta los objetivos y se hallan adecuadamente comprometidos con ellos, su esfuerzo es mayor y también lo es el rendimiento del grupo. Pero, por encima de todo, la eficacia social de un grupo constituye un mejor predictor de su éxito que el cociente intelectual individual de sus distintos componentes. Los grupos, en suma, funcionan mejor cuando son capaces de generar un estado de armonía interna que aliente el máximo aprovechamiento del talento de los implicados.

Un estudio realizado con sesenta equipos de trabajo en una empresa de servicios financieros de los Estados Unidos descubrió que son muchos los factores que determinan la eficacia de los equipos. Pero, en cualquiera de los casos, *la dimensión individual más importante reside en el elemento humano, en la forma como los distintos miembros se relacionan entre sí.*

Son varias las competencias de los trabajadores "estrella" que están arraigadas en los talentos humanos básicos para la coordinación social:

Establecer vínculos: Fomentar relaciones instrumentales Colaboración y cooperación: Trabajar con otros en la consecución de objetivos compartidos

Capacidades del equipo: Crear una sinergia laboral que contribuya a alcanzar los objetivos del grupo

ESTABLECER VÍNCULOS

Forjar relaciones instrumentales

Las personas dotadas de esta competencia
• Cultivan y mantienen amplias redes informales
• Crean relaciones mutuamente provechosas
• Establecen y mantienen el rapport
• Crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno laboral

Establecer contacto

Jeffrey Katzenberg tiene una habilidad muy especial para establecer relaciones. Tres secretarias provistas de auriculares actúan como sus antenas, sondeando e investigando continuamente la industria del espectáculo, concertando citas, volviendo a llamar para reajustar la agenda o advirtiéndole de la siguiente llamada que debe realizar, de tal modo que pueda mantener un fluido contacto telefónico con los cientos de personas con las que normalmente se relaciona.

Katzenberg, uno de los tres fundadores de Dreamworks SKG, la empresa creativa de Hollywood, es un verdadero especialista en establecer redes. Y el objetivo de toda esa agitación telefónica no es tanto el de "hacer negocios" como el de mantener vivos los contactos, cuidar y alimentar las relaciones y, en el momento en que sea necesario, poder recurrir a ellas para hacer una propuesta o cerrar un trato.

Las relaciones son la clave de los negocios en la industria del espectáculo, porque los proyectos —una película, una serie de televisión o un CD—ROM interactivo— son siempre a corto plazo y están orientados hacia objetivos concretos y provisionales. Pero, para ello, es necesario crear una organización circunstancial, una pseudofamilia —formada por el director, los productores, los actores y el equipo de rodaje— que, concluido el proyecto, termina disolviéndose en una amplia malla de relaciones potenciales. Es por esto por lo

que Katzenberg mantiene un vínculo continuo con todas las personas que puede llegar a necesitar en un proyecto futuro.

Este talento para establecer contactos constituye el rasgo característico de todo trabajador "estrella". Los estudios realizados en este sentido con profesionales tan distintos como ingenieros, informáticos, biotecnólogos y otros "trabajadores del conocimiento" han terminado poniendo de relieve la importancia fundamental que tienen, hasta en campos como el de la alta tecnología, el establecimiento y la consolidación de redes de relaciones, ya sea a través de las antiguas modalidades del contacto directo o telefónico, o de las modernas, por ejemplo, como el correo electrónico.

Pero lo que termina cimentando las relaciones no es tanto la proximidad física —aunque ésta ciertamente importa— como la ***proximidad psicológica****.* Las personas con las que nos llevamos bien, en las que confiamos y con quienes estamos a gusto constituyen los eslabones más fuertes de nuestra red de relaciones.

Las redes que mantienen los trabajadores "estrella" no son azarosas sino elegidas con mucho cuidado, y cada persona incluida en ellas descuella en un campo determinado. En este tipo de redes la experiencia y la información fluyen continuamente de un lado para el otro, y cada integrante constituye una puerta abierta a un determinado dominio al que puede accederse mediante una simple llamada telefónica.

Las personas que saben establecer redes son mucho más rápidas que quienes se ven obligados a recurrir a fuentes de información más convencionales. Cierta estimación realizada al respecto indica que por cada hora que invierte un trabajador "estrella" en encontrar una respuesta a través de una red, el trabajador promedio necesita entre tres y cinco.

El arte de la creación de redes

En aquellos campos en los que la actividad laboral no se halla circunscrita a una determinada empresa sino que depende de la capacidad de establecer relaciones breves e intensas —como ocurre, por ejemplo, en el mundo del espectáculo—, la clave del éxito radica en la habilidad de crear redes. En opinión de algunos, esta pauta terminará extendiéndose, en los próximos años, a la mayor parte de los ámbitos laborales. *En una realidad tan fluida en la que se crean organizaciones provisionales que terminan disolviéndose una vez concluido el proyecto que les dio origen, la clave del éxito no depende tanto de para quién se ha trabajado como de con quién se ha trabajado y con quién se sigue todavía en contacto.*

La industria electrónica nos ofrece un ejemplo perfecto del papel esencial desempeñado por las redes humanas en el mundo empresarial. Una estimación del crecimiento económico experimentado por la industria de los ordenadores personales desde 1981 hasta 1990 arroja unas cifras que van desde prácticamente cero hasta cerca de los cien mil millones de dólares, una inmensa acumulación de riqueza alentada por las alianzas forjadas entre genios de la tecnología e inversores igualmente emprendedores. Dos terceras partes de las modernas empresas de alta tecnología recibieron el apoyo de inversores de riesgo, una casta que, desde los primeros días —mucho antes de que los bancos y los mercados financieros desembolsaran un solo dólar—, ha mantenido una relación simbiótica muy estrecha con la industria de la alta tecnología de los Estados Unidos.

Los inversores que se arriesgaron a participar en los proyectos gestados en Silicon Valley hicieron mucho más que descubrir un filón e invertir dinero en su explotación, porque han seguido manteniendo una estrecha relación de apoyo con estas empresas facilitándoles el contacto con expertos en gestión, financiación e incluso la captación de investigadores y talentos tecnológicos.

Casi todas las empresas promocionadas por la firma Kleiner Perkins Caulfield y Byers les fueron recomendadas por algún conocido en quien confiaban. En opinión de John Doerr, socio de esta empresa: «creo que Silicon Valley es un sistema muy eficaz de aglutinar personas, proyectos y capitales». Y la adecuada articulación de este sistema de conexiones puede generar una inmensa fortuna, mientras que su ausencia —especialmente en tiempos difíciles— puede acabar pasando factura.

Redes sociales y capital personal

A finales de la década de los ochenta y a sus veinticuatro años de edad, un bolsista de Wall Street gestionaba una fortuna de tres mil millones de dólares en el mercado de acciones y sus beneficios eran espectaculares. Pero la mayor parte de las acciones que manejaba giraban en torno a negocios de alto riesgo y lo perdió casi todo en el crack de octubre de 1987, cuando se quedó sin trabajo.

«Fue entonces —me dijo su esposa— cuando aprendió la lección de que las relaciones lo son todo en el mundo de los negocios. No tenía a nadie a quien pudiera recurrir. Estaba tan orgulloso y henchido de sí que no se había molestado en cultivar el tipo de relaciones que pudieran haberle echado una mano en aquel momento, de modo que, cuando trató de buscar un nuevo trabajo, tampoco hubo nadie que pudiera ayudarle.»

Al cabo de seis meses —y más de quinientas llamadas telefónicas infructuosas— acabó consiguiendo otro trabajo mucho más humilde desde el que comenzar de nuevo. No obstante, su actitud básica había experimentado una transformación radical.

«Hoy en día —prosigue su esposa— es el presidente de una sociedad profesional local y conoce a todas las personas importantes del sector, de modo que es muy posible que, hoy en día, en caso de perder su trabajo no le hiciera falta más que una llamada telefónica para encontrar otro.»

Las redes de contactos constituyen una especie de capital personal. El adecuado éxito de nuestro trabajo depende, en mayor o menor medida, de una red configurada por otras personas. Aunque pueda parecer que uno tiene el control de su propio trabajo, como dijo cierto ejecutivo: «hay centenares de personas, además de mis subordinados inmediatos, sobre las que no tengo control alguno y que pueden influir en mi rendimiento laboral, y, de entre todas ellas, tal vez haya un par de decenas que son realmente esenciales».

Una de las virtudes del establecimiento de relaciones tiene que ver con la buena disposición y confianza que generan. Los jefes más eficaces son auténticos maestros en el cultivo de este tipo de relaciones, cosa que no ocurre con los demás. Y las relaciones son especialmente importantes para poder ascender en una organización, ya que constituyen los eslabones que permiten conocer las habilidades de las distintas personas.

Estas redes pueden ser bastante diferentes a las amistades que cultivamos por mero placer. En este sentido, el establecimiento de una red de relaciones tiene un motivo, son amistades con un propósito. De este modo, las personas diestras en establecer redes suelen combinar su vida privada con su vida profesional, algo que exige claridad y disciplina para no acabar mezclando la vida privada con la agenda laboral.

Las personas tímidas, introvertidas y solitarias son, obviamente, pobres en el cultivo de este tipo de relaciones. Y quienes se limitan a aceptar las invitaciones que les hacen pero no responden del mismo modo o limitan su conversación a las cuestiones laborales, hacen muy poco por ampliar su red de relaciones.

Otro error muy común consiste en el hecho de proteger en demasía el tiempo o la agenda de trabajo, rechazando las oportunidades que se presentan para colaborar o trabajar en equipo, con el resultado de terminar despertando el resentimiento y una red de relaciones muy superficial. Pero quienes no saben decir "no" cuando alguien solicita su ayuda corren el riesgo de poner en peligro su propio trabajo. *Los trabajadores "estrella" son capaces de cumplir con su cometido al tiempo que ayudan a compañeros cuidadosamente elegidos,*

forjando, por así decirlo, deudas de compromiso con personas que pueden resultar cruciales en algún momento.

El ***rapport*** es central para el establecimiento de relaciones sólidas y provechosas. A fin de cuentas, el rapport se establece en torno a la ***empatia*** y suele aparecer de manera natural en el curso de cualquier conversación casual en torno al cónyuge, los hijos, el deporte y las cuestiones de la vida misma. Finalmente, el establecimiento de una estrecha amistad laboral consolida una alianza, una relación con la que generalmente puede contarse. Las personas muy hábiles en el establecimiento de relaciones como, por ejemplo, Katzenberg o Doerr, disponen de la posibilidad de recurrir a una amplia —y siempre creciente— red de amistades.

El estrechamiento de las relaciones

Marks and Spencer, la conocida cadena británica de grandes almacenes, ofrece un curioso regalo a sus proveedores habituales, una tarjeta especial que les permite acceder a las oficinas centrales. Y, aunque siguen teniendo que concertar una cita para hablar con los jefes, la tarjeta les hace sentirse miembros de la familia de la empresa.

Y esto es precisamente lo importante, porque *la tarjeta en cuestión forma parte de una estrategia deliberada para fomentar las relaciones de confianza y cooperación con sus proveedores.* Este esfuerzo también incluye viajes con los proveedores a ferias de muestras y a otros países para buscar nuevas materias primas, con el objetivo de fortalecer la relación, y así descubrir nuevas posibilidades para los productos que puedan desarrollar en común.

La actitud de Marks and Spencer *ilustra la tendencia a establecer relaciones de cooperación —en lugar de relaciones de competencia—* entre los proveedores y los propietarios de grandes almacenes. Y esta estrategia tiene beneficios muy tangibles, ya que un análisis realizado sobre doscientas dieciocho tiendas de repuestos de automóvil demostró que sólo el 22% de los minoristas, que confiaban en su fabricante y estaban menos dispuestos a buscar fuentes alternativas de suministros, tenían, además, un índice de ventas de sus productos un 78% superior con respecto a quienes no confiaban en él.

Si bien los vínculos con empresas tan grandes pueden parecer algo abstracto, lo cierto es que constituyen el caldo de cultivo de las relaciones cotidianas que se establecen entre los agentes de ventas, los jefes de contabilidad, los encargados de desarrollo del producto y similares. *Estas alianzas personales tienen beneficios concretos para ambas partes, ya que les sirven para compartir información importante y asignar personas y recursos que*

les permitan una mejor adaptación a las demandas de los consumidores. En ocasiones, los miembros de una empresa pueden actuar como asesores de facto de otra. Por ejemplo, cierto equipo de ventas de Kraft Foods patrocinó un estudio de seis meses a un proveedor de productos lácteos, que le sirvió para proponer una serie de recomendaciones para la reorganización de los expositores y el desarrollo de artículos que reflejaran las nuevas tendencias del mercado. Como resultado de este estudio, las ventas de aquel proveedor —y, en consecuencia, de los productos de Kraft— aumentaron un 22%.

Veamos otro ejemplo. Procter and Gamble solían pagar a sus jefes de ventas en función del volumen total de pedidos que conseguían de los comercios a los que proveían, aun cuando aquel pedido terminara relegado al almacén. Pero esto significaba que al personal de Procter & Gamble se le recompensaba por una estrategia que, a fin de cuentas, engañaba a los minoristas y terminaba erosionando las relaciones comerciales. Hoy en día Procter & Gamble ha cambiado de política y remunera a sus vendedores en función de la maximización tanto de los resultados de Procter & Gamble como de los de las tiendas que comercializan sus productos.

Dado que la relación existente entre dos empresas no es nada más que la suma total de las relaciones que mantienen sus integrantes, la química interpersonal resulta fundamental. Es por ello por lo que Sherwin—Williams, el fabricante de pinturas, invita a los jefes de Sears Roebuck, uno de sus principales distribuidores, a elegir a los representantes que gestionarán su cuenta.

Como dice Nirmalya Kumar en la Harvard Business Review. «La confianza tiene implicaciones fundamentales en lo que respecta al tipo de personas contratadas por una empresa... Los fabricantes, vendedores y compradores tradicionales se han centrado exclusivamente en la cantidad y en el dinero. Ha llegado ya el momento de reemplazarlos por jefes con tacto y modales mucho más apropiados».

COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN

Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos

Las personas dotadas de esta competencia
• Equilibran el centramiento en la tarea con la atención a las relaciones
• Colaboran y comparten planes, información y recursos
• Promueven un clima de amistad y cooperación
• Buscan y alientan las oportunidades de colaboración

Todos a una

Intel, la próspera empresa dedicada a la fabricación de procesadores de ordenador, tuvo que afrontar un problema paradójico ya que su éxito estaba, en cierto modo, acabando con ella. La intensa especialización en la tarea, la concentración en el desarrollo del producto, la permanencia en la cresta de la ola de la puesta en marcha de nuevas tecnologías y las mejoras en la comercialización de los nuevos productos le habían proporcionado una cuota enorme de mercado y unos sustanciosos beneficios. Pero para muchas personas su trabajo había dejado de ser divertido.

Ésta fue, al menos, la conclusión de una de las empresas de asesores contratadas por Intel para tratar de comprender lo que estaba ocurriendo.

«Ellos —me dijeron los asesores— querían un taller de formación para atender más adecuadamente al aspecto relacional de su trabajo, que cada vez resultaba menos satisfactorio. En lo personal se llevaban bien pero el trabajo estaba tan centrado en la tarea que sus relaciones laborales comenzaban a resentirse. Era necesario, pues, hacer comprender a los supervisores que no bastaba con cumplir los objetivos encomendados si ello acababa destruyendo las relaciones de los equipos de trabajo; era necesario, en suma, que los jefes se dieran cuenta de que el descuido de los factores "blandos" tiene consecuencias francamente "duras".»

Esta crisis interpersonal de Intel refleja la importancia del espíritu de colaboración y cooperación. *Los grupos que se divierten juntos —que disfrutan estando en compañía, que pueden bromear y que comparten buenos momentos— disponen de suficiente capital emocional no sólo para sacar provecho de los buenos momentos sino también para afrontar los malos*. Es muy probable que, cuando se hallen sometidos a presión, los grupos que no comparten este vínculo emocional se estanquen, funcionen mal o terminen desintegrándose.

Hasta quienes suscriben la ideología implacable de que el mundo de los negocios es una guerra y no perciben el menor interés en cultivar un clima más humano, harían bien en considerar los posibles beneficios que se derivan del cultivo del *esprit de corps* característico de las organizaciones militares. En este sentido, *la comprensión profunda de lo que hace que una unidad funcione bien, sea eficaz, mantenga elevada la moral y pueda sobrevivir en condiciones de presión extrema son los vínculos emocionales.*

Todos sabían que la reunión había supuesto un desastre personal para Al, nuevo vicepresidente de un gran centro médico urbano. Y, aunque todo el mundo estaba de acuerdo con el objetivo inicial de la reunión, que era el de crear una nueva imagen y una estrategia para un proyecto comunitario fracasado que estaba tratando de relanzar, Al acabó echándolo todo a perder. Como él mismo terminaría admitiendo: «fue como si me hubiera dado una patada en mi propio trasero».

El primer error de Al fue el de convocar una reunión del equipo directivo del hospital —ya, de por sí, sobrecargado— en un plazo demasiado corto, eligiendo además un día en que sabía que el encargado de la sección de enfermería —alguien cuya contribución era crucial— solía librar y tampoco podría asistir el asesor del equipo directivo. Otro de sus errores fue que, a pesar de tratarse de su estreno como nuevo vicepresidente, no se había preparado la reunión. El tercer—y tal vez más importante— error de Al fue el de haber rechazado la ayuda de Sarah, su jefa y presidenta del centro médico, para planificar el encuentro.

Cuando la reunión concluyó, resultó evidente que Al estaba demasiado nervioso y que aquélla había sido una completa pérdida de tiempo. Sarah, por su parte, era consciente de que la desastrosa intervención de Al había puesto de manifiesto que su decisión de haberle colocado en el puesto de vicepresidente había sido equivocada.

En opinión de James Krantz, profesor de la Yale School of Organization and Management, que conocía la relación laboral existente entre Al y Sarah, el fracaso de la reunión no era sino uno de los muchos indicadores de que algo funcionaba mal. Con una rapidez pasmosa habían caído en una pauta de relación que sacaba a relucir lo peor de cada uno. Al consideraba que Sarah era despótica e hipercrítica y que nunca estaba de acuerdo con sus acciones, mientras que Sarah, por su parte, afirmaba que Al le parecía pasivo, incompetente y siempre se mostraba enojado con ella. *Eran, pues, como una pareja atrapada en una relación emocional miserable, excepto que no se trataba de su vida privada sino de la laboral.*

Y eso, como señala Krantz, es algo que puede ocurrir con una facilidad pasmosa, porque la dependencia existente entre jefes y subordinados suele hacerles caer en una dinámica emocional sumamente destructiva. *El hecho de que los jefes sean responsables de sus subordinados confiere a éstos el poder de hacerles parecer eficaces —o ineptos— ante los ojos de sus superiores. El subordinado, por su parte, es sumamente dependiente de su jefe porque se*

halla a merced de él en lo que respecta a los ascensos, los aumentos de sueldo o el simple mantenimiento de su trabajo.

Y ahí, precisamente, radica la bendición o la maldición, porque esta estrecha interdependencia puede llegar a volverse sumamente angustiosa. De este modo, en el caso de que los dos funcionen emocionalmente bien —es decir, si establecen una relación de confianza y ***rapport***—, el resultado será brillante, pero, en el caso contrario, puede acabar convirtiéndose en una pesadilla que dé lugar a todo tipo de desastres.

La pareja vertical

El poder de un subordinado para influir en la imagen que tienen de su jefe los jefes de éste último es extraordinario. En este sentido, Al encarnaba algunas de las ansiedades más profundas de Sarah sobre su eficacia, y ésta se hallaba ciertamente avergonzada por el fracaso de aquél ya que, como presidenta, se sentía responsable y hasta veía en peligro su reputación profesional. Dudaba de la capacidad de Al para poner en marcha nuevamente el proyecto y estaba muy enojada con él.

Al, por su parte, había sido muy eficaz en su trabajo anterior, pero el ascenso a vicepresidente le había colocado en una posición en la que se sentía inseguro de sí mismo. A veces temía que los demás integrantes del equipo directivo le considerasen un incompetente y llegaba a sentirse como un impostor. Y, para empeorar las cosas y aumentar su ansiedad y sensación de incompetencia, se daba perfecta cuenta de la falta de confianza que Sarah tenía en él.

Cada uno creía que el otro era la causa de sus desdichas. Al consideraba que Sarah estaba socavando su confianza porque controlaba hasta los detalles más nimios, y así ponía en duda su competencia. Sarah, por su parte, comenzó a ver a Al —como él temía— como una persona que carecía de confianza en sí mismo y de la preparación necesaria para llevar a cabo su cometido y, de ese modo, se sentía responsable —de un modo a veces incluso agresivo— del rendimiento de ambos. Y esta interacción generó una especie de espiral descendente en la que Al se mostraba cada vez más pasivo, inseguro e ineficaz, mientras que Sarah, por su parte, le controlaba y le criticaba cada vez más a menudo, hasta que acabó tratando de hacer el trabajo de Al.

Krantz utiliza la expresión «***identificación proyectiva***» para referirse a la dinámica existente entre Sarah y Al, ya que *cada uno de ellos proyectaba en el otro sus peores miedos y dudas en una especie de profecía emocional autocumplida.* Cualquier relación laboral estrecha puede terminar adentrándose

en el laberinto oculto del sabotaje emocional, aunque la existente entre jefe y subordinado es, sin duda, la más propensa a ello.

Este tipo de interacciones inconscientes cumple con una función psicológica bastante siniestra: impedir que las personas afronten o hasta reconozcan los problemas, las malas noticias o los conflictos. Cuando un jefe puede culpar a un subordinado por un error propio que afecta al funcionamiento de la empresa, no tendrá que enfrentarse a la fuente real del problema. Un ejemplo de este tipo de proyección —«el problema está en él y no en mí»—nos lo proporciona el jefe que es incapaz de encontrar y nombrar a un sustituto, hasta cuando está a punto de jubilarse. Para este tipo de jefe, todos los candidatos resultan inadecuados y nadie es lo bastante bueno.

Beso por arriba, patada por abajo

Otro de los síntomas característicos de la proyección consiste en la adulación de los subordinados y la correlativa prepotencia de los superiores. En este caso, los subordinados ven al jefe como alguien nimbado de un poder o una habilidad especial mientras que éste, por su parte, se alimenta de sus proyecciones y su sensación de identidad se desproporciona hasta el punto de llegar a transgredir a veces los límites de la decencia.

Esta pauta resulta especialmente extendida en ciertas culturas. Según Deepak Sethi, un experto en la formación de ejecutivos, en la ***India***, su país de origen, la regla es: «*beso por arriba, patada por abajo*». Como dice Sethi: «*En la mayor parte de la empresas indias de viejo cuño existe una falta total de empatia hacia los escalafones inferiores. En la India es completamente normal gritar a los subordinados y no es infrecuente, por tanto, ver a personas enfurecidas con sus empleados*».

En opinión de Sethi, una de las principales razones que explican este comportamiento es que muchas empresas indias son propiedad de familias oligárquicas muy poderosas y que hay muchas más personas cualificadas que buenos trabajos disponibles, «de modo que, aun cuando uno sea un profesional sumamente cualificado, se halla a merced de los propietarios».

La consecuencia inevitable del tipo de relación «*beso por arriba, patada por abajo» es una extraordinaria carga de resentimiento «que nunca se expresa en dirección ascendente sino que se transmite hacia quienes ocupan los escalones inferiores, en una cadena de frustración cada vez mayor*» que lleva a los subordinados a sabotear pasivamente el éxito de la empresa como ocurre, por ejemplo, cuando éstos no concluyen a tiempo su trabajo, lo cual desencadena una nueva vuelta de tuerca de gritos y malos tratos.

Este círculo vicioso refleja perfectamente el estancamiento de la relación existente entre Sarah y Al, porque, aunque Sarah desconfiaba de Al, no obstante, seguía alentándole a acometer nuevas tareas al tiempo que ocultaba sus errores, lo cual, a su vez, no hacía sino menoscabar sus habilidades.

Afortunadamente, esta historia tuvo un desenlace feliz, porque Sarah era muy consciente de que su relación con Al no funcionaba bien, aunque sólo fuera por el marcado contraste con los estrechos lazos que sostenía con el resto del equipo directivo. Una vez determinado el origen del problema, Sarah puso coto a su excesivo celo y comenzó a mostrar una cierta confianza en Al, al tiempo que clarificaba también su propia responsabilidad. Cuando Al, por su parte, dejó de sentirse atribulado por el temor a que su jefa le considerara un inepto, pudo tomar la iniciativa y demostrar su competencia.

Este caso tiene muchas y muy variadas ramificaciones, porque los jefes y los subordinados constituyen una especie de "pareja" vertical, la unidad básica —por así decirlo— de la vida de la empresa, las moléculas humanas que interactúan para acabar conformando ese entramado de relaciones que es la empresa. Y si las parejas verticales poseen toda la carga emocional que el poder y la sumisión imprimen a una relación, las parejas de iguales —las relaciones que sostenemos con nuestros compañeros de trabajo— despiertan también un componente emocional semejante a los placeres, celos y rivalidades que existen entre los hermanos.

Y, si existe algún nivel organizativo en el que sea necesaria la inteligencia emocional es en este nivel elemental, porque el establecimiento de una fructífera relación de cooperación se gesta en las relaciones duales que constituyen un componente indisoluble de cualquier trabajo. De este modo, *la aplicación de la inteligencia emocional a las relaciones laborales puede fomentar un desarrollo evolutivo, creativo y mutuamente comprometido pero su descuido, en cambio, conlleva el peligro de alentar una tendencia descendente hacia la rigidez, el estancamiento y el fracaso.*

CAPACIDADES DE EQUIPO

Creación de una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos

Las personas dotadas de esta competencia
• Alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación
• Despiertan la participación y el entusiasmo
• Consolidan la identidad grupal, el esprit de corps y el compromiso
• Cuidan al grupo y su reputación, y comparten los méritos

El talento grupal

El trabajo en equipo tiene una importancia capital en empresas como Owens Corning, un fabricante de materiales de construcción que en cierto momento se encontró utilizando unos doscientos programas informáticos incompatibles, cada uno de los cuales había sido concebido para una tarea específica como, por ejemplo, llevar cuentas separadas para los techos o los aislantes, hasta que llegó un momento en que se encontraron con la necesidad de utilizar un programa integrado.

Para ello, Michael Radcliff, el jefe del departamento informático, se dirigió a SAP, una empresa alemana de aplicaciones industriales de software, que terminó diseñando un sistema que compendiaba toda la información que necesitaba la empresa. De este modo, cuando, por ejemplo, un vendedor efectuaba un pedido, el sistema, con una sola entrada de datos, asignaba automáticamente las materias primas necesarias, programaba la producción y entrega, y preparaba las facturas.

Pero el programa era tan complejo que conllevaba el peligro de que el más pequeño fallo pudiera acabar generando un verdadero caos. De modo que, para poder seguir funcionando, Owens Corning y el resto de clientes deben confiar en el equipo de programadores de SAP.

«Antes —me decía un representante de SAP— había momentos en que tenía que recurrir a personas de otros departamentos para poder solucionar el problema de un determinado cliente. Después de todo, si nuestro software no funciona, nuestros clientes no podrán comercializar sus productos.» Es por ello que SAP ha terminado creando teamSAP, una abreviatura que se refiere a los

equipos de que dispone para resolver, en cualquier momento, las necesidades de todos sus clientes.

Los equipos parecen hallarse a la orden del día en todos los rincones del mundo laboral, ya se trate de equipos de dirección, de equipos especiales, de círculos de calidad, de grupos de formación, de equipos de trabajo autogestionados etcétera. Y también podemos hablar de los *equipos ad hoc,* es decir, de los equipos formados en el curso de una reunión o de los equipos provisionales constituidos para la consecución de un determinado objetivo. Así pues, si bien es cierto que los trabajadores siempre se han organizado para tratar de coordinar sus esfuerzos laborales, no lo es menos que, en las grandes empresas, la importancia de los equipos es cada vez más acusada.

Cerca de la mitad de las empresas enumeradas en Fortune 1000 que fueron objeto de una encuesta realizada por la General Accounting Office, dijeron estar utilizando equipos de trabajo autogestionados, una tendencia que esperaban ampliar en un futuro próximo. *Las ventajas de los equipos comienzan ya en el nivel individual, puesto que las personas que forman parte de un equipo autogestionado experimentan los beneficios combinados de una cooperación y una autonomía que les brinda la posibilidad de disfrutar más de su trabajo. Asimismo, el buen funcionamiento de los equipos de trabajo aumenta la productividad al tiempo que disminuye el trasiego y el absentismo laboral.*

Pero la mayor ventaja de los equipos de trabajo tal vez sea la económica porque, al igual que ocurre con los trabajadores "estrella", los equipos pueden suponer un extraordinario beneficio económico. Así, por ejemplo, los mejores equipos de trabajo de una fábrica de poliéster alcanzaron una cota de productividad mucho mayor que la de otros equipos que realizaban exactamente el mismo trabajo. ¡En este sentido, la producción anual de uno de los diez mejores equipos fue un 30% superior, unas tres mil doscientas toneladas más," lo que, traducido a términos económicos, supuso un valor añadido de 9,8 millones de dólares!

Como me dijo el analista Lyle Spencer Jr.: «La influencia de los equipos punteros de trabajo es extraordinaria y el valor económico añadido no mantiene ninguna proporción con los sueldos que perciben sus integrantes. Estas conclusiones desmienten a quienes desdeñan este tipo de competencias o la formación de equipos como "meras bobadas", porque no cabe duda de que sus beneficios son muy palpables».

En opinión de Spencer, los beneficios de los equipos que se hallan en la cúspide de una empresa resultan todavía mucho más elevados. «El alcance de la visión de quienes ocupan los escalafones más altos de una organización debe ser mayor porque deben anticiparse cinco o diez años a los

acontecimientos y, desde este punto de vista, las ventajas económicas que puede proporcionar un equipo directivo "estrella" pueden ser realmente inmensas.»

Los grupos fuertes resultan esenciales en un clima de convulsión laboral como el actual. En 1996 realicé una visita a AT&T, poco después de que hubiera anunciado su intención de escindir—se en tres empresas separadas y despedir a cuarenta mil empleados. Un ejecutivo de una sección que actualmente forma parte de Lucent Technologies me comentaba: «no todos tenemos el mismo problema, porque hay muchas unidades que trabajan en equipos sumamente estables en los que las personas encuentran un gran sentido a lo que hacen y resultan bastante impermeables a toda esta agitación».

Luego agregó: «*dondequiera que exista un fuerte equipo técnico autogestionado, con ideas muy claras con respecto a sus objetivos, criterios de rendimiento muy elevados y la sensación clara de lo que tienen que hacer, apenas si hace mella el miedo y la incertidumbre que embarga a otras secciones de la empresa, porque los miembros de estos equipos depositan más su confianza en sus compañeros que en la empresa o en sus directivos*».

La motivación de logro del equipo

Un amigo que dirige un equipo de ingenieros de software de Silicon Valley me explicaba:

—Todas las personas con las que trabajo podrían, con una simple llamada telefónica, conseguir un empleo en esta misma ciudad donde ganasen veinte mil dólares más al año. Pero no lo hacen.

—¿Por qué? —pregunté yo.

—Porque procuro que se diviertan —fue su respuesta.

La capacidad de conseguir que todos los miembros de un equipo disfruten con lo que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación y del liderazgo de los equipos. Los estudios sobre los equipos autogestionados de máximo rendimiento han puesto en evidencia la presencia de una masa crítica de integrantes que disfrutan trabajando en grupo. *La "**motivación de logro del equipo**" constituye, pues, una adecuada combinación entre el impulso competitivo compartido, los fuertes vínculos sociales y la confianza en las habilidades de los demás, que confluyen en lo que Spencer resume como «equipos rápidos, concentrados, amables, divertidos y seguros de sí mismos*».

Las personas que forman parte de tales equipos tienden a compartir la misma clase de motivación. Son competentes e imparciales a la hora de

asignar a cada cual el puesto que mejor se adapte a sus posibilidades. También comparten una gran necesidad afiliativa —es decir, son intrínsecamente sociables— que les convierte en personas afectuosas y capaces de colaborar cuando llega el momento de abordar los conflictos. *De este modo, más que ejercer el poder —que es algo fundamentalmente egoísta—, lo ponen al servicio de los objetivos compartidos del grupo.*

En opinión de Spencer, este tipo de equipos están creciendo por doquier en las organizaciones empresariales dedicadas a la alta tecnología, donde el rápido desarrollo de los productos resulta vital para poder hacer frente a la presión competitiva de una industria en la que la vida activa de una nueva línea de productos se mide en semanas o, a lo sumo, en meses.

Hace tan sólo veinte años, la capacidad de trabajar en equipo no era más que una habilidad umbral pero, en la década de los noventa, ha terminado convirtiéndose en uno de los rasgos distintivos característicos de los líderes "estrella". Según me dijo Mary Fontaine, de Hay/McBer: «En el 80% de las ocasiones, la capacidad de liderar equipos constituye —en el caso de IBM— un adecuado predictor de si alguien es un trabajador "estrella" o un trabajador sencillamente mediocre. Éstas *son las personas capaces de fraguar visiones movilizadotas, de concebir su negocio de un modo atractivo y de exponerlo de una forma simple y empática que sea capaz de entusiasmar a otras personas y agruparlas en torno a un proyecto común*».

Un estudio llevado a cabo por el Center for Creative Leadership descubrió que el principal motivo del fracaso de los altos ejecutivos europeos y estadounidenses era su incapacidad para consolidar y liderar equipos. De este modo, las habilidades de equipo que, en un estudio realizado a comienzos de los años ochenta, habían mostrado tener escasa relevancia, han terminado convirtiéndose, diez años después, en un rasgo clave de los líderes y actualmente, según los estudios efectuados en empresas de todo el mundo, constituyen la competencia más valorada en los directivos.

En opinión de un ejecutivo de una de las empresas enumeradas en Fortune 500: «*el reto fundamental que debe afrontar todo directivo consiste en concitar la colaboración entre los líderes de las diferentes unidades*». Éste es el gran desafío que debe superar toda empresa en cada uno de sus niveles. En este sentido, poco importa que se trate de un grupo informal de tres personas o de todo un departamento, porque las habilidades de equipo se ponen en funcionamiento cada vez que la gente trabaja conjuntamente en la consecución de un objetivo común. Y en los próximos años, en la medida en que el trabajo comience a gravitar en torno a *grupos ad hoc* y organizaciones virtuales —es decir, equipos espontáneos que se crean en función de necesidades tan complejas que ningún individuo posee todas las habilidades requeridas y

terminan desapareciendo tan pronto se alcanza el objetivo previsto— la demanda de estas habilidades seguirá en aumento.

El valor de los equipos "estrella"

Al igual que ocurre con los individuos, la inteligencia emocional resulta también fundamental para la calidad excelente de los grupos. Obviamente, en este caso, el intelecto y la experiencia también son importantes, pero el factor esencial de los equipos "estrella" es su competencia emocional. En una serie de estudios realizados en empresas como GE, Abbott Laboratories y Hoechst—Celanese, se formulaba la siguiente pregunta: ***¿qué competencias son las que diferencian a los equipos eficaces de los mediocres?***

Para poder responder a esa pregunta, Vanessa Drukat —hoy en día profesora de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University— analizó ciento cincuenta equipos autogestionados de una gran planta de poliéster estadounidense perteneciente a Hoechst—Celanese, el gran complejo químico alemán (una empresa, dicho sea de paso, que también ha sido estudiada por Spencer). Basándose en los datos objetivos del rendimiento, Drukat comparó los diez equipos más sobresalientes con equipos promedio que desempeñaban el mismo trabajo, descubriendo la presencia de las siguientes competencias emocionales:

- ***Empatia o comprensión interpersonal***
- ***Cooperación y unificación de los esfuerzos***
- ***Comunicación abierta, explicación de las normas y las expectativas y comparación entre los miembros del equipo de bajo rendimiento***
- ***Adecuada motivación de logro que impulsa al equipo a prestar atención alfeedback de sus resultados y a desear hacer mejor las cosas***
- ***Autoconciencia en el sentido de evaluar sus puntos fuertes y débiles como equipo***
- ***Estimulación de la iniciativa y mantenimiento de una actitud activa que aliente la resolución de problemas***
- ***Confianza en el equipo***
- ***Flexibilidad en el modo de afrontar las tareas colectivas***
- ***Conciencia de la organización, tanto desde el punto de vista de la evaluación acertada de las necesidades de otros grupos clave dentro de la empresa como del aprovechamiento adecuado de los recursos de que dispone la organización***
- ***Establecimiento de vínculos con otros equipos***

Cierto estudio sobre la toma de decisiones estratégicas de cuarenta y ocho equipos de altos ejecutivos de una empresa procesadora de alimentos de los Estados Unidos nos proporciona un excelente ejemplo del modo como estas competencias contribuyen a mejorar el trabajo en equipo. El estudio comenzó pidiendo a los directores generales que identificaran la última decisión estratégica tomada por su empresa y luego los investigadores conectaron con los miembros del equipo directivo que habían estado implicados en aquella decisión.

Hay que decir que el proceso de toma de decisiones de un equipo resulta un tanto paradójico ya que, si bien el sentido común nos dice que cuanto más abierto e intenso sea el debate mejor será la decisión final, en cambio el enfrentamiento abierto puede terminar erosionando la capacidad de trabajo conjunto de un equipo.

Esta investigación sobre el proceso de toma de decisiones de los equipos directivos reveló que las decisiones más cualificadas son aquéllas que toman los equipos directivos compuestos por personas que poseen ***las tres cualidades siguientes: una elevada competencia cognitiva, la capacidad de asumir perspectivas diferentes y la adecuada experiencia práctica.*** Pero el hecho es que no basta con el intelecto y la experiencia, porque los componentes del equipo también deben saber relacionarse adecuadamente, un tipo de interacción que aliente el debate abierto y riguroso, y no tema la revisión crítica de las opiniones infundadas.

Alcanzar este nivel de sinceridad puede ser una cuestión muy delicada y emocionalmente muy intensa. Un consenso poco elaborado comporta el riesgo de asumir decisiones de escasa cualidad, mientras que el disenso abierto puede terminar abocando a la falta de cohesión y de capacidad resolutiva. ¿Y qué podría ser, si no es la inteligencia emocional, lo que permite que un equipo directivo, aunque discuta acaloradamente, termine logrando un elevado consenso?

¿Por otra parte, qué es lo que hace que un grupo se aleje de su camino y que un debate saludable termine abocando a una abierta confrontación? La formulación de los desacuerdos en términos de ataque personal, la supeditación del debate a intereses políticos espurios o las disputas que desencadenan la acritud de un determinado miembro del grupo.

Aquí, precisamente, es donde radica el hallazgo fundamental del estudio que estamos considerando, ya que la calidad de las decisiones disminuye cuando el clima emocional de la discusión se halla muy cargado. Como me comentaba cierto asesor: «Cuando tiene lugar un secuestro amigdalar y los conflictos y otras perturbaciones emocionales no resueltas interfieren con las

PSIKOLIBRO

capacidades de planificación, decisión y aprendizaje conjunto, la imagen de un equipo directivo bien coordinado no deja de ser un mito». En cambio, las mejores decisiones tienen lugar cuando el debate se halla despojado de malos sentimientos y se desarrolla en un clima positivo de mutuo conocimiento, en el que los participantes sienten que el proceso se desenvuelve de un modo sincero y no se hallan tan centrados en la consecución de sus propios objetivos como en los objetivos de la organización.

Pero también existe un camino intermedio, porque los equipos pueden recurrir a la discusión intelectual para mejorar la calidad de sus decisiones, siempre que sean capaces de entablar un debate libre de las emociones que puedan alienar o sabotear la decisión de algunos de sus integrantes. En tal caso, la clave radica en competencias emocionales tales como la ***conciencia de uno mismo,*** la ***empatia*** y la ***comunicación***, es decir, en la ***capacidad de diálogo*** de los miembros del equipo.

Las personas aglutinantes

La capacidad de lograr que un grupo funcione adecuadamente es un talento valioso en sí mismo, un talento que debe poseer necesariamente al menos un individuo de todo grupo que funcione. Cuanto mayor sea la complejidad de la tarea que deba acometer el grupo, más crucial será este tipo de personas para alcanzar el éxito, algo que resulta muy evidente en el caso de la ciencia y la tecnología, cuya misión fundamental gira en torno al descubrimiento o la creación. Tomemos, por ejemplo, el caso de la neurociencia: «La investigación biomédica —dice el doctor Jerome Engel, neurobiólogo y profesor de neurología que dirige el Seizure Disorder Center de la Universidad de California Los Ángeles (UCLA)— es cada vez más interdisciplinaria y tecnológicamente compleja, ya que nadie puede llegar a dominar todas las áreas del conocimiento implicadas. Es por ello por lo que los equipos de trabajo son la base de la investigación actual. En este sentido, *las personas capaces de colaborar y de motivar a los demás, las personas que pueden llevar a la práctica un proyecto médico, constituyen el* ***aglutinante*** *que mantiene la cohesión del equipo de trabajo. Así pues, el futuro de la investigación depende de este tipo de personas*».

Sin embargo, resulta lamentable que, al menos en el entorno académico, estas habilidades se vean normalmente desdeñadas. «Es un verdadero desastre que la actividad de esta clase de personas —prosigue el doctor Engel— sea tan poco valorada porque, por lo general, suelen hacer públicos sus hallazgos en artículos escritos en colaboración —habitualmente con los supervisores de su investigación— que son, por cierto, quienes acaban

llevándose todos los honores. Por mi parte, estoy empeñado en una especie de cruzada para que los editores de estas publicaciones lleguen a comprender y valorar la importancia de la colaboración, como ocurre, por ejemplo, en el campo de la investigación biomédica. Pero, quienes se dedican a dominios tales como las matemáticas o la historia, por ejemplo, en donde la investigación es una tarea solitaria, les cuesta mucho aceptarlo.

»Como resultado de esta situación —prosigue el doctor Engelexiste una cierta suspicacia entre los investigadores más jóvenes que les lleva a eludir la colaboración y emprender proyectos independientes, lo cual suele acabar condenándoles a investigaciones triviales o poco importantes. Pero lo tínico que se consigue así es crear un clima de paranoia que despierta una reticencia a compartir los hallazgos o a trabajar en equipo y que puede terminar socavando la capacidad de colaboración de toda una generación de científicos.»

Pero, si bien el marco académico se ha mostrado remiso a admitir la importancia de la capacidad de cooperación y de trabajo en equipo, no ha ocurrido lo mismo en el mundo laboral. Richard Price, psicólogo del Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, afirma que las personas capaces de brindar apoyo constituyen la piedra angular de los buenos equipos de trabajo o, tal como él los define, «generadores de salud». «Son personas cruciales para los equipos —subraya Price—, lo cual no significa que necesariamente deban ser líderes emocionales, pero lo cierto es que su presencia constituye una verdadera garantía de que el equipo funcionará diez veces mejor».

El legendario equipo de ingenieros de Data General, cuyos esfuerzos fueron inmortalizados en el bestseller Soul of a New Machine, poseía dos personas de estas. El segundo de a bordo, Cari Alsing —que había pensado en dedicarse a la psicoterapia antes de estudiar ingeniería electrónica—, era el confidente y el auténtico sostén emocional de todos los miembros del equipo, la persona con quien todos se sentían a gusto.

La otra piedra angular del equipo fue Rosemarie Seale, la secretaria, que cumplía con la función de madre protectora del grupo, satisfaciendo las necesidades materiales de todo el mundo y resolviendo los problemas menores, como encontrar un cheque perdido o asegurarse de presentar adecuadamente a los recién llegados al equipo. Porque la verdad es que, aunque esas tareas auxiliares puedan parecer rutinarias e intrascendentes, resultan esenciales porque permiten que la gente se sienta protegida, apoyada y respetada, algo que, según dicen algunos, explica la extraordinaria importancia de las secretarias y de sus equivalentes, a pesar de que las nuevas tecnologías parezcan querer condenarlas a la extinción.

El jefe de equipo competente

Cierta empresa farmacéutica de los Estados Unidos se hallaba atrapada en un dilema que le estaba resultando muy caro porque, en cuanto se patentaba un nuevo medicamento, su investigación y desarrollo les exigía una inversión de unos cien millones de dólares y un período de trece años hasta conseguir la aprobación del **FDA**[14] Food and Drugs Administration para su comercialización. Pero, puesto que el permiso para gozar de la exclusividad de la patente de un nuevo compuesto químico básico sólo dura diecisiete años, la empresa sólo disponía de cuatro para recuperar su inversión y sacar provecho antes de que el producto llegara a convertirse en un genérico al que todo el mundo tuviera acceso.

El *equipo ad hoc* que se encargó de estudiar el problema recomendó un nuevo planteamiento, según el cual los equipos de desarrollo se centrarían en medicamentos específicos y serían dirigidos por jefes de proyecto que, a su vez, serían formados en las competencias de la dirección de equipos y estarían en comunicación directa con el jefe del departamento de I+D. Estos jefes actuarían a modo de abogados del producto dentro de la empresa y aportarían la energía, el entusiasmo y la colaboración necesarios para el buen funcionamiento del equipo.

Cuando, tres años después, se comparó el rendimiento de estos equipos con otros cuyos jefes no habían recibido tal formación, no sólo manifestaron una moral y un *esprit de corps* más elevado sino que el período de desarrollo del producto había disminuido un 30%, duplicando así el tiempo que la empresa podría disfrutar de la exclusividad del fármaco.

Esta clase de jefe desempeña un papel parecido al del padre de familia ya que, al igual que éste, debe cuidar de todos los integrantes de su equipo, asegurarse de que sus acciones sean aceptadas por todo el equipo, defenderlas —cuando, por ejemplo, su reputación se ponga en entredicho en el seno de la empresa— y proporcionarles el apoyo práctico que necesiten en presupuesto, personal o tiempo.

Los mejores jefes de equipo son capaces de conseguir que todo el mundo comparta los mismos objetivos y el mismo programa de trabajo. ***La capacidad de crear una visión movilizadora que actúe a modo de fuerza orientadora del grupo puede ser la contribución más importante de un buen jefe de equipo.*** En este sentido, el jefe carismático puede conseguir que su equipo siga unido cuando todos los demás fracasan.

---

[14] *Food and Drugs Adminislration, organismo federal que debe autorizar la venia y el consumo de alimentos y medicinas en los EE. UU. (N. de los T.)*

Además de imponer el tono emocional del equipo, el jefe también se ocupa de la coordinación, que es el secreto de la cooperación y el consenso. Cuando las personas se reúnen en un grupo que carece de jefe y se les pide que trabajen en la resolución de un problema difícil, los equipos más eficaces son aquéllos en los que alguna persona asume espontáneamente la tarea de orquestar los esfuerzos individuales. Los grupos que carecen de jefe y en los que todo el mundo se comunica con todo el mundo resultan menos eficaces.

Pero los jefes de equipo no actúan a modo de "cerebros" del grupo ni tampoco toman las decisiones de manera unilateral sino que obran como auténticos constructores del consenso. Porque el hecho es que, cuando un jefe de equipo expresa prematuramente su opinión en una reunión de toma de decisiones, el grupo aporta menos ideas y toma decisiones más pobres. Pero, cuando los jefes de equipo se mantienen a cierta distancia y actúan fundamentalmente como facilitadores del proceso grupal sin tratar de imponer su punto de vista sino expresándolo al final de la reunión, el resultado suele ser una decisión más adecuada.

En este sentido, los mejores jefes de equipo son los que se muestran menos directivos, algo que resulta especialmente cierto en el caso de los equipos autogestionados, en los que los supervisores no son miembros del equipo y éste puede funcionar de manera independiente.

Cierto estudio sobre los equipos autogestionados de servicio al consumidor de una gran compañía telefónica de los Estados Unidos *demostró que aquéllos se mostraban más indecisos cuando los supervisores les hacían sugerencias o incluso les daban consejos "alentadores" porque al parecer, se interpretaban como señal de un escaso éxito del equipo, de que éste necesitaba ayuda externa o como una intromisión para que el equipo hiciera mejor su trabajo.*

La dinámica era muy distinta en aquellos otros equipos de servicio al cliente que, si bien eran autogestionados, se hallaban directamente bajo la tutela de un supervisor, en cuyo caso el ***feedback*** de los supervisores tenía un impacto claramente positivo sobre el rendimiento del equipo. *La diferencia existente entre los distintos efectos provocados por la intervención de un supervisor parece girar en torno a la naturaleza misma del equipo.* Así pues, cuando a un equipo se le ha encargado funcionar autónomamente, cualquier intromisión, por más bienintencionada que pueda llegar a ser, termina erosionando su resultado. De modo que, en lo que se refiere a los equipos autogestionados, el mejor jefe parece ser el que menos dirige.

Los equipos y la política organizativa

«Han establecido territorios estancos de autoridad y creatividad y nadie se sale de su circunscripción —me dijo un asesor contratado por una de las principales empresas de elaboración de alimentos de los Estados Unidos—. Así, quienes dirigen una sección nunca colaboran con quienes dirigen otra, excepto para desarrollar nuevas líneas de productos o determinar nuevas estrategias de marketing. Pero, para seguir siendo competitivos, necesitan crear equipos que trasciendan estas limitaciones.»

Pero las organizaciones de todo tipo están comenzando a comprender que el éxito depende de la adecuada orquestación de equipos que trasciendan las fronteras habituales. Esto es algo que ya puede verse en los equipos de proyecto *ad hoc* y en los equipos constituidos para planificar, mejorar procesos, desarrollar productos y resolver determinados problemas, equipos cuyos integrantes proceden de diferentes departamentos de la empresa que se unen en torno a una misión concreta.

Estos equipos interfuncionales constituyen un caso especial, una especie de seudoequipo que congrega a personas que tienen, por así decirlo, cada pie en un ámbito diferente: su puesto natural dentro de la organización y su punto común de encuentro en el equipo. Y *el hecho de que estas personas representen a diferentes sectores de la organización les confiere un potencial de coordinación e impacto superior al de un equipo que éste completamente aislado.* Así pues, estos equipos trabajan en conjunto por el bien común de la empresa *sin que sus integrantes pierdan el contacto con la sección de la que provienen.*

Pero hay que decir que la fidelidad excesiva al lugar de origen dentro de la empresa puede llegar a tener efectos desastrosos para el equipo. Como ejemplo de este punto comentaremos el caso de cierta empresa de automoción de los Estados Unidos que creó un comité interfuncional para coordinar el esfuerzo de varios equipos que trabajaban aisladamente en el desarrollo de un nuevo prototipo del sistema eléctrico que, por cierto, alimenta unos veinte subsistemas diferentes (entre los que cabe señalar, por ejemplo, el equipo de música, el salpicadero, el alumbrado y el motor). Este equipo, en su primera reunión, descubrió que las soluciones a las que habían llegado por separado consumirían el 125% de la energía eléctrica disponible. Y, puesto que la mayoría de los representantes de los diferentes equipos acudió a la reunión con la instrucción explícita de sus propios jefes de no hacer ningún tipo de concesión al respecto, la reunión fue un auténtico desastre.

¿Como podría alentarse la eficacia de estos equipos? Según el mismo estudio que investigó la reunión de los representantes de los diferentes

subsistemas eléctricos antes citada, un análisis de cuarenta y tres equipos de empresas de automoción sugería varias soluciones posibles. *La primera habría que buscarla en el contexto mismo de la organización, que debería dotar a los equipos del poder y los recursos adecuados, y recompensar a sus integrantes en función del resultado general del equipo*.

Otra solución podría ser la de aumentar el nivel de inteligencia emocional colectivo, para lo cual *podría nombrarse un "jefe de proceso", que se encargaría de alentar la colaboración, el respeto, la apertura a perspectivas diferentes, la escucha, la empatia y otros rasgos característicos de un elevado cociente intelectual* de grupo. Porque, en tal caso, los componentes del equipo sentirán que su trabajo es estimulante, desafiante e importante mientras que —como dijo cierto miembro de un equipo interdisciplinario disfuncional—, a falta de los rudimentos básicos de la inteligencia emocional del grupo, la única alternativa es el fracaso.

Los equipos heroicos

Durante varios meses de 1997, la atención del mundo se vio cautivada por el espectáculo del Sojourner, el intrépido vehículo que se desplazaba vacilante sobre la rocosa superficie de Marte.

El documental televisivo que recogía las imágenes del pequeño ingenio abriéndose camino dificultosamente a través del accidentado terreno de Marte era realmente impresionante. Pero el verdadero milagro fue el esfuerzo realizado por el equipo para lograr que el Sojourner llegara hasta allí.

El proyecto había sido concebido originalmente por la NASA para llevar a cabo una exploración exhaustiva de Marte pero en 1992 experimentó un serio tropiezo cuando el Congreso congeló el presupuesto destinado al programa y sólo dejó el dinero suficiente para construir un pequeño modelo que había sido diseñado como un mero prototipo.

Así pues, los miembros del proyecto se vieron obligados a reconvertir un modelo a escala no operativo en una versión miniaturizada y plenamente funcional.

Anthony Spear, director del proyecto Pathfinder que debería encargarse del lanzamiento del Sojourner, dejó que Donna Shirley, la jefa del programa, creara un equipo inspirado en «Skunkworks», el famoso equipo de I+D de Lockheed que había producido un aluvión de prototipos experimentales de aviación que iban desde el primer jet supersónico de combate de los Estados Unidos hasta el bombardero Stealth.

Shirley reunió, pues, al equipo estrictamente indispensable para llevar a cabo la misión. Spear, por su parte, lo hizo más eficaz eliminando las barreras burocráticas propias de los anteriores proyectos espaciales de la NASA. En el caso, pues, del Pathfinder, un solo equipo se encargaría de todo, desde el diseño hasta la puesta en marcha.

De este modo, el equipo compartió todo el trabajo, habitualmente en creativas sesiones de solución de problemas que se prolongaban durante toda la noche. Se trataba, en suma, de foros abiertos en los que se escuchaba por igual a todo el mundo sin que importara su rango.

Aunque el reto era difícil, el espíritu del equipo era muy elevado. Al Sacks, director del sistema informático, recuerda que, en cierta ocasión en que uno de los componentes no dejaba de pedir más dinero, sacó una goma elástica y la lanzó sobre él. «Era un asunto serio —dice Sacks—, pero acabamos convirtiéndolo en un juego.»

El equipo tenía que ser muy ágil porque los desafíos y las sorpresas estaban a la orden del día. Digamos, por ejemplo, que, cuando se estaba instalando el Sojourner en la nave Pathfinder que debía llevarlo a Marte, los ingenieros advirtieron aterrados —¡nada menos que durante una rueda de prensa televisada!— que las grandes planchas de metal en forma de pétalo que se habían diseñado para proteger al vehículo una vez en Marte, no funcionaban adecuadamente.

Al finalizar la rueda de prensa, el equipo se aprestó a encontrar una solución. Nunca antes habían ensamblado el vehículo y, en consecuencia, cabía la posibilidad de que los cierres que ajustaban las planchas de metal pudieran romperse.

De modo que los miembros del equipo se vieron obligados a realizar leves modificaciones en las piezas del modelo de que disponían y transportarlas desde su laboratorio, sito en California, hasta el lugar de lanzamiento en Cabo Cañaveral para reemplazarlas. Y la cosa funcionó.

El equipo trabajó contra reloj durante los seis meses que precedieron al lanzamiento y lo que les mantuvo en guardia a pesar del duro ritmo de su trabajo fue la importancia de su misión. En opinión de Bridget Landry, una de las ingenieras encargada del mantenimiento de las comunicaciones con la nave: «La idea de que lo que estamos construyendo y poniendo a prueba aquí y ahora se utilizará cuando lleguemos a Marte resulta ciertamente excitante. ¡Eso era, precisamente, lo que pensaba en cierta ocasión que tuvimos que revisar por cuarta vez, en una hora, el mismo proceso! No existen los trabajos fascinantes que no presenten ningún inconveniente. Pero los buenos trabajos, como el mío, son aquéllos en los que el atractivo, la excitación y la recompensa emocional superan con creces sus aspectos más rutinarios».

Aquel trabajo rutinario y duro terminó produciendo una maravilla. El pequeño ingenio de seis ruedas tenía un cerebro sorprendentemente modesto ya que, mientras que los mejores Pentium tienen más de cinco millones de transistores, éste no llegaban a siete mil.

Y cuando, por fin, se lanzó el Sojourner, el proyecto no sólo resultó un éxito, sino que también habían ahorrado siete mil dólares del presupuesto inicial. Además, el equipo había inventado un mínimo de veinticinco dispositivos o procesos nuevos y había puesto a punto un vehículo espacial en una cuarta parte del tiempo acostumbrado. Mientras el Mars Observer, perdido en 1991 antes de alcanzar el planeta, costó mil millones de dólares, el Sojourner, que sólo costó una cuarta parte, cosechó un rotundo éxito.

Como afirmaba un miembro del equipo: «fue como si nuestro motor se hubiera puesto a funcionar a pleno rendimiento y nada pudiera detenernos». El equipo del Sojourner había entrado en estado de "***flujo***".

El "flujo" del grupo

Todos los jefes y ejecutivos expertos a quienes he preguntado qué es lo que ocurre cuando los equipos en que han participado entraban en estado de "flujo" y se superaron a sí mismos mencionan la presencia de los siguientes rasgos distintivos:

• ***Un desafio inexcusable o una misión sumamente gratificante***. «Una de las razones por las que los grupos fracasan en el intento de alcanzar sus objetivos —me comentó un vicepresidente de sistemas de lanzamiento espacial de Lockheed Martin— es que son excesivamente materialistas. Por esto yo siempre trato de promover metas más elevadas, es decir, objetivos lo bastante amplios como para que todos los miembros del grupo puedan sentirse comprometidos».

• ***Un trabajo de estas características tiene un significado y una motivación inexcusables, porque trabajar en pos de algo importante merece el esfuerzo de todo el mundo.*** En cierta ocasión, el difunto premio Nobel de física Richard Feynman recordaba el estado de las diferentes personas que trabajaban en el proyecto Manhattan antes y después de conocer las metas que perseguían. Las grandes medidas de seguridad que rodearon el proyecto original comenzaron obligando a que los diferentes miembros del equipo permanecieran en la sombra y sin conocerse, de modo que el trabajo avanzaba muy lentamente y no siempre con resultados satisfactorios. Entonces Feynman convenció a Robert Oppenheimer para que comunicara al equipo de técnicos cuál era, en realidad, el objetivo de su trabajo. No debemos olvidar que estamos hablando de los días más tenebrosos de la II Guerra Mundial y que su proyecto consistía en el desarrollo de un arma que podría detener a un enemigo

que en aquella época se hallaba en pleno auge. «A partir de aquel momento —recuerda Feynman— tuvo lugar una transformación radical y todos comenzaron a imaginar formas de hacer mejor las cosas... trabajando, incluso, durante la noche...». Según afirma, una vez conocida la índole de la misión encomendada, la velocidad del grupo aumentó unas diez veces.

Una gran fidelidad al grupo. «Cuando los equipos "estrella" hablan de lo que les condujo al éxito —dice Daniel Kim, cofundador de MIT'S Center for Organizational Learning y que hoy en día trabaja para Pegasus Communications—, no es infrecuente oírles decir que se quieren y cuidan mutuamente. Si la gente fuera realmente sincera con respecto a lo que contribuye a formar buenos equipos en una empresa, muchos de ellos admitirían que, en gran medida, se debe a un tipo de relaciones emocionales que favorece la apertura y el respeto mutuo».

Un amplio abanico de talentos. Cuanta mayor es la diversidad de las capacidades que un equipo aporta a su tarea, más flexible puede ser a la hora de afrontar exigencias cambiantes. La diversidad empieza con las competencias técnicas pero también incluye la competencia emocional, sin olvidar la presencia de "***personas aglutinantes***".

Confianza y colaboración desinteresada. Las personas que integran los equipos sobresalientes saben que pueden contar con sus compañeros. Cuando Bob Taylor creó el equipo PARC de Xerox, que desarrolló el primer prototipo del ordenador personal (la base del primer ordenador Apple una vez que Xerox abandonó el proyecto), buscó personas que fueran capaces de trabajar en equipo y animó a todo el mundo a servirse del trabajo de los demás. «Usted podía invertir el 40% de su tiempo trabajando como "subordinado" del proyecto de otra persona», recuerda Alan Kay, uno de los primeros informáticos que se integraron en aquel equipo.

Concentración y entusiasmo. El hecho de plegarse a una misión elevada proporciona naturalmente una absorción tal que el resto de la vida puede parecemos no sólo vulgar, sino comparativamente trivial, hasta tal punto que, mientras perdure la situación, nuestra vida cotidiana queda provisionalmente en suspenso. Este grado de concentración puede verse agudizado por la creación de un espacio común que se halle separado —tanto espacial como funcionalmente— del resto de la organización. El proyecto Manhattan, por ejemplo, se llevó a cabo en lugares secretos que sólo conocían los miembros del proyecto; el Skunkworks, de Lockheed, se reunía en un edificio sin ventanas y sin signos externos, que estaba vedado a cualquier otro miembro de la empresa.

Trabajo intrínsecamente divertido y recompensante. Este grado de concentración resulta, en sí mismo, gratificante. Los miembros del equipo no trabajan tanto para conseguir recompensas externas —como dinero, prestigio o ascenso—como por la gratificación interna. Pero, *ya sea que ese entusiasmo proceda de la motivación de logro o de la necesidad de alcanzar un determinado efecto, la competencia sana con el resto de los miembros del grupo siempre proporciona un poderoso beneficio emocional*. Como dijo un miembro del equipo de software de Data General: «De algún modo, existe un reto en el que me siento muy implicado... Ésta es la razón por la que trabajo aquí».

El equipo como laboratorio de aprendizaje: los cinco secretos

Burt Swersey tuvo una brillante idea después de leer un artículo escrito por mí para el New York Times en septiembre de 1995. El artículo en cuestión hablaba de una investigación llevada a cabo en los Laboratorios Bell en la que los trabajadores "estrella" de una división de ingeniería parecían deber más su éxito a las habilidades de la inteligencia emocional que a cuestiones puramente técnicas, un dato que le inspiró a intentar algo nuevo con sus alumnos del Rensselaer Polytechnic Institute.

Swersey comenzó su clase explicándoles el estudio realizado en los Laboratorios Bell y lo que él denominaba los «cinco secretos simples del éxito», es decir, el rapport, la empatia, la persuasión, la cooperación y la elaboración del consenso. De modo que, en lugar de perder el primer día de clase exponiendo los fundamentos de la ingeniería, llevaron a cabo un taller de aprendizaje sobre los cinco secretos.

Luego Swersey preguntó: «¿cómo establecerían ***rapport*** con alguien a quien no conocen?».

En la medida en que los alumnos, algo desconcertados e indecisos al comienzo, iban dando respuestas a su pregunta, Swersey las apuntaba en la pizarra: «Presentarse uno mismo. Mirar a la persona mientras habla. Preguntarle algo. Darle la mano. Contar algo sobre uno mismo. Escuchar atentamente, etcétera, etcétera, etcétera».

«Parecen respuestas adecuadas —dijo Swersey—. Ahora elijan a alguien a quien no conocen y tómense unos minutos para tratar de establecer ***rapport*** con él.»

Los estudiantes entonces se aprestaron a la tarea con entusiasmo y la sala se llenó de sus voces y risas, hasta el punto de que Swersey tuvo ciertas dificultades para pasar a explicar el próximo "secreto", el arte de la empatia.

Para ello comenzó preguntándoles por el significado del término ***empatia*** y escribiendo sus respuestas en la pizarra: «Cuidar. Escuchar. Apoyar a los demás...». Un joven que llevaba una gorra de béisbol con la visera hacia atrás y tenía los pies sobre el escritorio murmuró: «Hacerle saber que te interesa».

«Eso parece reflejar perfectamente la esencia de la empatia —concluyó Swersey—. Ahora quisiera que comentaran a sus compañeros algo que les preocupe, mientras éstos deberán tratar de empalizar con ustedes». El creciente murmullo de la sala evidenció que las cosas estaban desarrollándose muy bien.

Swersey cambió entonces el planteamiento: «Ahora hagan algo que impacte negativamente en sus compañeros. Y, en caso de que ustedes sean los receptores del mensaje, sigan mostrándose empáticos, a pesar de que les resulte difícil escuchar lo que les están diciendo». Entonces comenzó el nuevo juego y los estudiantes trataron denodadamente de hacerse comentarios desagradables: «he chocado contra tu coche», «he matado tus peces de colores», «me he acostado con tu novia» etcétera.

Swersey insistió en que quienes escuchaban no debían limitarse a proferir un estoico «muy bien» sino que tenían que tratar de ponerse en el lugar de su compañero —dentro de su piel, por así decirlo—, manteniendo una actitud del tipo «debes estar muy alterado y me siento tan mal como tú», lo cual sirvió de preámbulo para plantearse una situación más realista, el caso del participante de un equipo de ingeniería que no consigue entregar a tiempo su parte de un proyecto común. Entonces los estudiantes hablaron de los distintos modos de llegar a asumir la perspectiva de otra persona y comenzaron a comprender la importancia de apoyarse más que enojarse.

Luego pasaron a practicar la persuasión y la elaboración del consenso, tomándose varios minutos para decidir en grupo cuál era el mejor helado del mundo y por qué (una pregunta, por cierto, que obtuvo la respuesta consensuada de que era el helado napolitano, una combinación de tres sabores).

¿Pero cuáles fueron los resultados de este pequeño experimento?

Según me dijo Swersey: «Este grupo terminó convirtiéndose en el mejor equipo que he tenido en los muchos años que llevo enseñando la asignatura de "Introducción al diseño de ingeniería", porque no sólo trabajaron mejor en equipo que el resto de mis alumnos, sino que también diseñaron dispositivos sumamente innovadores. De modo que atribuyo buena parte de su éxito al tiempo dedicado a trabajar sobre "los cinco secretos"».

El modesto experimento de Swersey refleja un problema que afecta a muchas empresas, especialmente cuando se hallan saturadas de técnicos. «El principal problema que debo afrontar cuando tengo que trabajar en empresas

en las que tengo que dirigir a ingenieros —me dijo Daniel Kim, ex profesor del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts)— es que éstos no valoran las habilidades interpersonales. Pero, hoy en día, las empresas están abriendo los ojos y comenzando a darse cuenta del coste económico de la falta de competencia emocional».

Y esta constatación también puede advertirse en escuelas profesionales como la Harvard Business School y Sloan School of Management del MIT. «En la actualidad está comenzando a admitirse la importancia de la capacidad de trabajar en equipo —prosigue Kim—. Ésta es, a fin de cuentas, una respuesta a la crítica de que los licenciados en gestión empresarial están adiestrados para trabajar individualmente pero que también deben aprender a trabajar en equipo».

Lo que muchos entusiastas no alcanzan a ver es que los mismos equipos pueden convertirse en un laboratorio de aprendizaje para que los participantes aprendan el arte del trabajo en equipo. «Cada miembro de un equipo —observa Kathy Kram, directora del programa gestión empresarial de la Universidad de Boston— aporta sus habilidades únicas, algunas de las cuales son de carácter técnico y otras, en cambio, de índole emocional y social. Se trata, pues, de una gran oportunidad para el aprendizaje, en el caso, obviamente, de que el equipo haga un objetivo explícito de este tipo de formación».

»Pero, por desgracia, esta oportunidad suele desaprovecharse —prosigue Kram— porque, con demasiada frecuencia, el hecho de centrarse en el tipo de relación que mantienen los miembros de un equipo no suele considerarse como una oportunidad para aprender a trabajar juntos sino como una mera distracción. A pesar de ello, el hecho de utilizar los equipos para aprender las habilidades del trabajo en equipo tiene mucho sentido, especialmente en aquellas organizaciones que se basan en él.»

Y esto nos lleva directamente al siguiente punto porque, *cuando disponemos de los medios adecuados, todo el mundo puede fortalecer y desarrollar las competencias emocionales.*

PARTE IV:

UN NUEVO MODELO DE APRENDIZAJE

10. EL ERROR DE LOS MIL MILLONES DE DÓLARES

«Teníamos que hacer mejor las cosas», dice Jim Mitchell, presidente de IDS Life, la división de seguros de American Express, la compañía con mayor índice de crecimiento de todo el país. Y es que Mitchell había descubierto una oportunidad, una gran oportunidad, porque los planes financieros de muchos clientes mostraban abiertamente la necesidad de concertar un seguro de vida. No obstante, dos terceras partes de ellos declinaron hacerlo. Y éste no parecía ser un dato aislado, sino que la tendencia de las ventas de los últimos años apuntaba en la misma dirección.

Y aquella oportunidad era tan grande que Mitchell concibió una estrategia del tipo «Skunkworks» para que los clientes «se interesaran más por los seguros de vida».

El primer paso consistió en llevar a cabo una investigación para determinar cómo se sentían los vendedores y sus posibles clientes con respecto a la contratación de seguros de vida, algo que le llevó a concluir que se sentían pésimamente.

La investigación puso de relieve la existencia de muchos sentimientos negativos tanto en los clientes como en los agentes de la compañía. Y, si bien esperaba descubrir algunos defectos en los productos que comercializaba la empresa, no tardó en darse cuenta de que el problema estaba ligado al mismo proceso de la venta, un proceso que ponía de manifiesto un alto grado de incompetencia emocional.

El hecho era, pues, que los clientes desconfiaban de los agentes de venta y que la perspectiva de concertar un seguro les hacía sentir «indefensos, mal informados, contradictorios y suspicaces», una negatividad que se hallaba presente también entre aquellos clientes que va habían concertado un seguro. Hay que señalar, no obstante, que el problema no tenía que ver con el miedo a la muerte, el precio o los detalles del contrato porque, en realidad, los clientes afirmaban estar muy satisfechos con el servicio que se les ofrecía. El problema,

por el contrario, radicaba en la misma interacción, algo que no debe sorprendernos porque son muchos los asesores que confiesan sentirse «poco cualificados, incompetentes, falsos y egoístas» cuando están presentando una propuesta de seguro de vida. Algunos llegaron incluso a hablar de que se sentían forzados a «llevar a cabo la venta» y ponían en cuestión su ética personal. No es de extrañar, pues, que muchos vendedores desearan sentirse más sinceros y seguros en sí mismos. Algunos hasta llegaron a decir que sentían el peso de la mala reputación que arrastraban los agentes de seguros y que las llamadas telefónicas «frías»[15] les dejaban a merced del desaliento y la depresión.

Cuando un cliente muestra signos de inquietud o malestar, la sabiduría de la industria de seguros sostiene que la mejor respuesta no es la empatia sino la argumentación racional. Porque, según señala Kate Cannon —miembro del equipo Skunkworks y actualmente responsable de los programas de competencia emocional de American Express Financial Advisors—: «nuestros asesores han aprendido que la reacción emocional de un cliente es una especie de resistencia que hay que ignorar y abordarle racionalmente». Pero así lo único que consiguen los asesores es acabar cerrándose a las emociones de sus clientes y a las suyas propias.

En suma, el intercambio de sentimientos existente entre clientes y vendedores de seguros impone un clima emocional sumamente negativo. Como señala cierto informe: «un abismo de negatividad emocional se abre entre las ventas y nuestros beneficios».

Así pues, para que los asesores crearan un clima emocional más positivo era necesario comenzar haciendo frente a sus propios estados emocionales. Como dijo uno de ellos: «¿de qué nos sirve, a fin de cuentas, gastar millones en la investigación y desarrollo de un producto, cuando su presentación se ve seriamente mermada por nuestras propias limitaciones?».

Remediando el "factor rechazo"

Como ya hemos visto en el capítulo 4, la solución a este problema —conocido como el "factor rechazo"— pasa por el aumento de la conciencia emocional de los asesores. Según me comentó Canon: «nosotros analizamos *el "factor rechazo" existente en nuestro negocio, la desagradable y dolorosa contienda emocional que cada día debemos afrontar en nuestro trabajo*».

La lista de problemas al respecto es extraordinaria y entre ellos cabe destacar los siguientes:

[15] *Llamadas a desconocidos sin preparación previa alguna de los mismas (N. de ios T.)*

• *Los rechazos resultan desalentadores y su sucesión puede llegar a desencadenar pensamientos catastróficos del tipo: «Jamás podré hacer esto. Acabaré perdiendo el trabajo... Nunca podré ganarme la vida».*

• *El volumen total de información de los productos desborda a algunos de los asesores.*

• *La naturaleza misma del trabajo de los asesores, para quienes los ingresos dependen directamente de las ventas, resulta abrumadora y a veces les impide afrontar adecuadamente los problemas que se presenten.*

• *Las dificultades para satisfacer las necesidades de los clientes resultan ciertamente problemáticas para algunos asesores.*

• *En muchos casos resulta angustiosa la dilatada jornada laboral necesaria para alcanzar una posición estable y la desproporción existente entre las horas dedicadas al trabajo y a la familia.*

Pero cada uno de estos problemas emocionales tiene su propio remedio, ya sea cambiando una determinada actitud o adquiriendo una nueva habilidad pero, en cualquiera de los casos, la solución pasa necesariamente por *fomentar la competencia emociona*l de los asesores.

Como afirmaba cierto informe de la empresa, un asesor emocionalmente competente «alienta la confianza, es flexible ante las adversidades y se mantiene fiel a sus valores y principios esenciales», lo cual significa que actúa en función de sus propios principios, no se siente apremiado por la venta y establece relaciones de confianza con sus clientes. Porque hay que decir que, cuando el trabajo se hace con corazón, los asesores resultan más convincentes. Y, por otra parte, el mayor control sobre sus miedos y frustraciones también les ayudaría a avanzar a pesar de los contratiempos. En tal caso, las ventas serían el resultado natural del intento de satisfacer las necesidades de sus clientes, una conclusión con la que muchos asesores coinciden hasta el punto de decir que la competencia emocional es el factor oculto determinante de su éxito o su fracaso.

El equipo encargado de llevar a cabo la evaluación decidió comenzar centrándose en unas pocas competencias emocionales. Ellos sabían que los asesores *no podían establecer el tono adecuado para tratar con las emociones de sus clientes a menos que hubieran hecho anteriormente lo mismo con las propias.*

El establecimiento de la competencia emocional y las ventas

«Soy una persona muy impetuosa —dice Sharmayne Williams, asesora financiera de la oficina de Chicago de American Express—, hasta el punto de que mi vehemencia e implicación llegaron a afectar a las relaciones que sostenía con mis compañeros de trabajo. Yo no podía ver las cosas desde el punto de vista de los demás y no toleraba otra perspectiva que la mía, de modo que todo tenía que hacerse a mi modo.»

Y esta misma falta de control emocional operaba en contra de Williams. «Me impedía ascender y obstaculizaba mi toma de decisiones —me dijo—. Cuando algo me preocupaba no podía dejarlo de lado y pasar a otra cosa. Era algo que me costaba dinero.»

Antes de entrar en American Express Financial Advisors, Williams había sido corredora de bolsa durante ocho años y el primer día que asistió a un seminario de formación en competencia emocional tuvo una auténtica revelación: «nunca había sentido nada parecido; era la pieza que me faltaba para completar el rompecabezas».

En su opinión, este programa ha cambiado su vida. «Ahora me doy cuenta de cómo dependía de mis emociones. Hoy en día, cuando algo me preocupa hablo de ello con mis colegas, lo anoto en mi diario o se lo comento a mi vicepresidente. Así les hago saber que estoy preocupada y no dejo que las cosas se agraven. Ahora acepto mejor las cosas y comprendo que uno puede tener cualquier clase de emociones pero no por ello estar a su merced».

En la actualidad, Williams conoce formas de controlar la tensión. «Ahora, cuando siento que aumenta la tensión, voy al estudio de ballet de mi barrio y busco el modo de expresarla a través de la danza. Y la relajación física conseguida me tranquiliza durante varios días.»

De este modo, Williams ha llegado a mejorar notablemente sus resultados. En su primer año en American Express, sus ventas ascendieron a un millón setecientos mil dólares mientras que, durante el segundo año —según me dijo—, alcanzó los dos millones cuatrocientos mil dólares... y aún sigue progresando.

Y esta mejora es precisamente la que nos interesa. Los vendedores de seguros que pasaron por la primera experiencia piloto del programa de formación emocional experimentaron, con relación al año anterior, un aumento en las ventas cifrado entre un 8 y un 20%, muy por encima de los miembros del grupo de control que no habían pasado por el programa, y superior también al promedio general de la empresa.

Según explica Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de American Express Financial Advisors: «estábamos muy satisfechos con el resultado como para incluirlo en nuestro programa básico de formación de nuevos vendedores y también para ofrecerlo a los jefes y otras personas que ocupaban posiciones de liderazgo». Y este plan supuso también un triunfo personal para Lennick, que fue el abogado del programa de competencia emocional.

Cuando Lennick se convirtió en jefe de personal del equipo de ventas de American Express Financial Advisors, amplió el programa de competencia emocional y lo abrió a un abanico mayor de personas. Hoy en día, el programa se imparte en dos días de trabajo y se centra en la conciencia de sí mismo, en las habilidades interpersonales y en las habilidades de enfrentamiento, a lo cual debemos añadir otra sesión de tres días al cabo de pocas semanas o meses. Y también hay que decir que el programa se halla disponible para los nuevos asesores financieros y supervisores, así como para los equipos de gestión de ventas y otros jefes de equipo y sus subordinados.

En opinión de Lennick, el éxito de los programas de competencia emocional encaja con la visión de que el asesor financiero no tiene que limitarse a ser un vendedor sino que debiera parecerse más a una especie de consejero en una relación a largo plazo.

«Yo nunca he creído —afirma Lennick— que los clientes quieran relacionarse con cinco o seis asesores, sino que prefieren una relación continua con uno solo. En este sentido, los asesores que mantienen las mejores relaciones con sus clientes no se limitan a aconsejarles sobre el modo de alcanzar sus objetivos financieros, sino que les ayudan a planificar su vida. Ésa es una visión radicalmente nueva de su papel, que no sólo consiste en ayudar a que el cliente adquiera una seguridad financiera sino también a vivir de acuerdo con sus propios objetivos.»

En opinión de Lennick: «*hemos demostrado que el hecho de ayudar a la gente a afrontar sus emociones contribuye positivamente al éxito profesional sin comprometer por ello sus valores personales*».

Como dice Sharmayne Williams: «el hecho de ser una persona responsable y autocontrolada me ayuda con mis clientes». Porque las relaciones emocionalmente inteligentes siempre rinden su beneficio.

Buenas noticias

En Promega, una empresa de biotecnología de Madison, Wisconsin, un grupo de científicos se reúne a diario para practicar el método de la "atención plena", *un método de concentración* y relajación que aprendieron en un

programa de formación de ocho semanas y que, en su misma opinión, *fomenta el sosiego, la concentración y la creatividad.*

Y eso está bien y es positivo, pero lo más soprendente es que el adiestramiento en "***atención plena***" terminó provocando cambios positivos en las funciones cerebrales de los científicos, ya que su lóbulo prefrontal izquierdo —la región cerebral que impide los secuestros de la amígdala y genera sentimientos positivos— se veía activado por efecto del programa. Y *la sensación de mayor atención y relajación de los científicos no es una mera ilusión sino que refleja un auténtico cambio cerebral*. Como ya hemos visto en el capítulo 5, estas transformaciones cerebrales corroboran las que presentan los individuos más flexibles y adaptables a la tensión, un hallazgo que sugiere que cualquier competencia que fortalezca el autocontrol provoca cambios fisiológicos en los circuitos cerebrales correspondientes.

Con la práctica adecuada es posible cultivar todas las competencias emocionales. Consideremos, por ejemplo, el caso de las personas que tuvieron un resultado escaso en las pruebas de empatia descritas en el capítulo 2, personas que tuvieron dificultades cuando se les pidió que expresaran los sentimientos espontáneos (como alegría, enojo, etcétera) de interacciones entre hombres y mujeres que habían sido recogidas en vídeo pero a las que se había alterado su contenido verbal. Sin embargo cuando se les comentó lo que realmente sentían estas personas, su "exactitud empática" mejoró considerablemente. Hasta el más pequeño ***feedback*** inmediato acerca de la exactitud emocional provoca efectos sorprendentes en la empatia en otras situaciones.

Pero la buena noticia sobre *la inteligencia emocional es que, a diferencia de lo que ocurre con el cociente intelectual, puede mejorar a lo largo de la vida.* De un modo completamente azaroso, la vida nos presenta multitud de ocasiones para perfeccionar nuestra competencia emocional. *De este modo, la inteligencia emocional tiende a ir desarrollándose en el curso normal de la vida, en la misma medida en que vamos madurando y aprendiendo a ser más conscientes de nuestros estados de ánimo, a manejar nuestras emociones angustiosas, a escuchar a los demás y, en suma, a empatizar.* En cierto modo, el término madurez describe este proceso que nos hace más inteligentes con respecto a nuestras emociones y nuestras relaciones.

En una comparación de varios cientos de adultos y adolescentes realizada por John D. Mayer, psicólogo de la Universidad de New Hampshire que, junto a Peter Salovey, de Yale, desarrolló la teoría experimental de *la inteligencia emocional, los adultos, hablando en términos generales, eran mejores que los adolescentes*. Y una valoración llevada a cabo por Reuven Bar—On sobre la inteligencia emocional de más de tres mil hombres y mujeres —desde la

adolescencia hasta los cincuenta años de edad— descubrió un pequeño pero constante y significativo aumento en la medida en que la gente iba pasando de un grupo de edad a otro, con el punto álgido en torno a los cuarenta años. Como concluye Mayer: «*la inteligencia emocional se desarrolla con la edad y la experiencia desde la infancia hasta alcanzar la madurez*».

Cuando se trata de cultivar la competencia emocional, la madurez representa una ventaja, ya que puede resultar levemente más difícil «enseñar trucos nuevos a perros jóvenes». En un estudio sobre el grado de dominio de las competencias emocionales de los asistentes a un programa para licenciados en gestión empresarial —que iban desde los veinte hasta los cincuenta años—el principal avance tuvo lugar a partir de los veintinueve años.

Y, aunque aún no esté claro si este hallazgo puede generalizarse a otros grupos de edad, constituye una muestra de que, en presencia de la adecuada motivación, los trabajadores mayores pueden ser más diestros que los jóvenes en lo que respecta a la capacidad de aumentar su grado de dominio de las competencias emocionales.

Los hombres y las mujeres parecen igualmente capaces de aumentar su inteligencia emocional. En este sentido, las mujeres tienden a ser más fuertes en competencias basadas en la empatia y las habilidades sociales, mientras que los hombres se desenvuelven mejor en aquéllas basadas en el autocontrol. La misma investigación realizada con los asistentes a un curso de gestión empresarial descubrió que el grado de mejora de hombres y mujeres es aproximadamente el mismo, sin que importe cuál es su nivel de desarrollo en una determinada competencia.

Esta mejora destaca el contraste existente entre la inteligencia emocional y el cociente intelectual, que permanece casi inalterable a lo largo de toda la vida. Así pues, las capacidades exclusivamente cognitivas permanecen relativamente estables, mientras que la competencia emocional puede aprenderse en cualquier momento de la vida. Por más insensible, tímida, vehemente, violenta o desconectada que pueda ser una determinada persona, con la adecuada motivación y esfuerzo puede llegar a cultivar la competencia emocional. Pero, ¿de qué modo?

La comprensión no basta

Veamos ahora el caso de Henry y Lai, que comenzaron a trabajar en el departamento de ingeniería electrónica de los Laboratorios Bell aproximadamente al mismo tiempo y con un historial académico similar. Ambos habían obtenido un 3,8 en el llamado GPA (grade point average, o puntuación

promedio) en universidades de élite, poseían recomendaciones expresas de sus profesores y habían pasado algunos veranos trabajando como becarios en empresas informáticas.

Pero, en el mismo momento en que entraron en los Laboratorios Bell, todas sus semejanzas se desvanecieron en la nada. Henry se comportaba como si todavía estuviera en la universidad y estaba continuamente frente a la pantalla de su ordenador aprendiendo el manejo de nuevos programas y devorando toda la información que caía en sus manos. Sus nuevos colegas rara vez lo veían excepto en las reuniones de personal. Era, pues, una especie de ermitaño que pensaba algo así como que «lo más importante de este trabajo es la experiencia técnica».

Lai, por su parte, asumió un enfoque diferente porque, si bien se aseguró de trabajar, también se tomaba el tiempo necesario para conocer a sus compañeros e informarse de sus intereses, proyectos y preocupaciones. De ese modo, siempre estaba dispuesta a echar una mano a quien la necesitara, como si pensara que «una de las mejores formas de ser aceptada en el equipo es colaborar con los demás».

Al cabo de seis meses Henry había desempeñado su trabajo técnicamente algo mejor que Lai, mientras que ella era considerada como una persona capaz de trabajar bien en equipo y de tomar decisiones, lo cual la ha catapultado ya a un ascenso. Henry, en cambio, todavía no ha llegado a comprender que el hecho de establecer vínculos constituye una competencia esencial para su trabajo porque se encuentra más cómodo con su soledad. Sus compañeros le consideran un buen especialista pero cuestionan seriamente su idoneidad para trabajar en equipo.

Lai es excelente en varias de las competencias de la inteligencia emocional, algo que Henry necesita también para hacer un mejor uso de sus habilidades técnicas. Pero ¿cómo se podría ayudar a mejorar en este sentido a alguien como Henry?

Robert Kelley, de la Universidad Carnegie—Mellon de quien procede el ejemplo anterior, señala que Lai ha aprendido las estrategias típicas de los trabajadores "estrella", como establecer vínculos y asumir la iniciativa. Pero el caso es que ella hace algo más que dominar una estrategia ganadora, porque la capacidad para llevar a la práctica una estrategia como el establecimiento de redes y la cooperación depende del requisito de la competencia emocional. Para que alguien como Henry lleve a cabo los cambios necesarios, no basta con tener la comprensión intelectual de que podrían ser útiles, porque el mero conocimiento de que debe establecer más relaciones no bastará para sacarle de su cubículo y convertirle en un experto al primer intento.

Existe una diferencia esencial entre el conocimiento enunciativo, que nos permite conocer un concepto y sus detalles técnicos, y el conocimiento procesual, que es lo que nos capacita para llevar a la práctica esos conceptos. Saber no es lo mismo que hacer, ya sea para tocar el piano, dirigir un equipo o dar un consejo en el momento adecuado.

Cierto estudio sobre el resultado del proceso de formación en la gestión empresarial de una gran cadena de supermercados descubrió la presencia de una correlación muy escasa entre el conocimiento teórico que tenían los jefes acerca de las competencias que estaban aprendiendo y su conducta real al reintegrarse nuevamente a su puesto de trabajo. Muchos de los asistentes salieron del programa sabiendo perfectamente lo que debían hacer cuando volviesen a su puesto de trabajo, pero fracasaron en el intento. La comprensión intelectual de una determinada competencia puede ser una condición necesaria, pero no suficiente para propiciar un cambio de conducta.

La comprensión cognitiva de lo que hay que hacer no nos dice nada sobre la disposición de alguien a comportarse de un modo diferente ni sobre su motivación, su capacidad o el método que puede llevarle a dominar la nueva habilidad. Ayudar a la gente a dominar una competencia emocional exige, en consecuencia, una nueva comprensión del proceso del aprendizaje.

Tal como afirma una de las fuentes más citadas sobre el proceso de formación y desarrollo, quienes estudian los procesos de aprendizaje «han tendido a equiparar todo proceso de formación, sin considerar el propósito ni el tipo de aprendizaje implicados». Tal vez baste el conocimiento enunciativo en lo que respecta a las habilidades cognitivas y técnicas, pero lo cierto es que no es suficiente en lo que concierne a la inteligencia emocional. Ha llegado ya el momento de dejar de considerar que todo aprendizaje se atiene a las mismas reglas, y comenzar a utilizar la nueva comprensión que nos proporciona el funcionamiento del cerebro para establecer distinciones significativas —y prácticas—y promover el aprendizaje de las competencias emocionales.

La última prueba

El conocimiento de una determinada competencia —es decir la mera comprensión intelectual de los conceptos implicados— puede simplificar mucho las cosas, pero comparado con los métodos que veremos en breve, tiene muy poco efecto en el cambio de conducta. ***La comprensión intelectual constituye un proceso umbral; necesario, tal vez, para el aprendizaje, pero insuficiente para propiciar un cambio duradero.*** El cambio profundo requiere

la reestructuración de nuestros hábitos intelectuales, emocionales y de conducta más arraigados.

Consideremos, a este respecto, el caso de Henry, el ingeniero de los Laboratorios Bell que no salía de su despacho ni se relacionaba con sus compañeros. ¿Por qué se comportaba así?

Tal vez su aislamiento se debiera a la timidez, a su falta de adaptación social o simplemente a su inexperiencia en el arte del trabajo de equipo. Pero, sea cual fuere la causa concreta, lo cierto es que era la víctima de un hábito aprendido. Y lo que se ha aprendido puede desaprenderse y ser sustituido —mediante el esfuerzo y el tiempo— por un hábito más eficaz. Y este proceso de desaprendizaje y reaprendizaje tiene lugar al nivel de las mismas conexiones cerebrales.

En la medida en que vamos adquiriendo nuestro repertorio habitual de pensamientos, sentimientos y acciones, las conexiones nerviosas en que se apoyan van fortaleciéndose hasta convertirse en los caminos prevalentes por los que se desplaza el impulso nervioso. De este modo, las conexiones menos habituales terminan debilitándose o incluso perdiéndose, al tiempo que se fortalecen aquéllas otras más utilizadas.

Ante una posible elección entre dos respuestas alternativas, la que disponga de una red neuronal más fuerte será la que gane. Y, cuanto mayor sea la frecuencia de una determinada respuesta, más sólidas serán las vías nerviosas que la sustenten. *Cuando los hábitos han terminado aprendiéndose a través de incontables repeticiones, los circuitos nerviosos subyacentes se convierten en la opción por la línea de menor resistencia que se dispara de un modo automático y espontáneo.*

Las competencias pueden ser consideradas como un haz coordinado de hábitos, *lo que pensamos, sentimos y hacemos para llevar a cabo un determinado trabajo.* Y cuando estos hábitos son disfuncionales, reemplazarlos por otros más eficaces requiere de una adecuada práctica del mejor hábito (que termina fortaleciendo los circuitos más adecuados) y la inhibición del más ineficaz (que termina debilitando los circuitos más inadecuados, lo que los psicólogos denominan «extinción»). *Finalmente, el nuevo hábito reemplazará al viejo como respuesta automática en situaciones claves.*

La prueba de que ha tenido lugar este tipo de aprendizaje —este proceso de "recableado"— de una competencia emocional reside en la forma en que la persona reacciona automáticamente en el momento en que lo necesita. De este modo, la prueba de que alguien como Henry ha llegado a dominar los fundamentos de las relaciones y de la cooperación llega en situaciones en las que debe realizar una elección crítica entre permanecer en su cubículo enfrascado en su trabajo o consultar con algún compañero que posea

información y experiencia útil. El hecho de que saliera espontáneamente de su cubículo para acercarse a un colega —y lo hiciera eficazmente— sería el indicador de que habría terminado instaurando un nuevo hábito.

Un modelo diferente de aprendizaje

Según un investigador del U.S. Office of Personnel Management (departamento de Relaciones Humanas de los EE.UU.), los resultados de un análisis masivo de los datos de las competencias requeridas para una amplia gama de trabajos del gobierno confirman que «el adiestramiento de la parte técnica es relativamente sencillo, pero resulta mucho más difícil enseñar a las personas a ser flexibles, íntegras, conscientes o diestras en sus relaciones interpersonales».

El adiestramiento técnico es fácil si lo comparamos con el desarrollo de la inteligencia emocional. Porque hay que decir que *todo nuestro sistema educativo se centra en las habilidades cognitivas, pero adolece del aprendizaje de las competencias emocionales.* En este sentido, las capacidades tales como la ***empatia*** o la ***flexibilidad*** difieren radicalmente de las capacidades cognitivas y dependen de regiones cerebrales diferentes.

Las capacidades exclusivamente cognitivas se asientan en el neocórtex, "el cerebro pensante", pero las competencias personales y sociales lo hacen en otras regiones cerebrales, en particular los circuitos que van desde los centros emocionales profundos —fundamentalmente la ***amígdala***— hasta los lóbulos prefrontales, el centro ejecutivo del cerebro. Y *el aprendizaje de la competencia emocional resintoniza estos circuitos.*

El aprendizaje intelectual difiere en muchos sentidos de la conducta y, en consecuencia, los modelos didácticos de cada uno ellos también deberán ser diferentes. Tal vez el aula resulte el entorno más adecuado para el aprendizaje de las habilidades intelectuales y baste con leer o escuchar un concepto una sola vez para llegar a dominarlo. Así es como puede llegar a aprenderse, por ejemplo, el pensamiento estratégico y la programación de ordenadores, lejos del ajetreo de la vida laboral.

En cambio, *el entorno más adecuado para el cambio de conducta es la vida misma, algo que exige práctica durante un largo tiempo.* El aprendizaje escolar consiste fundamentalmente en la acumulación de información y comprensión en los bancos de memoria del neocórtex y éste aprende acomodando los nuevos datos e intuiciones a las estructuras de asociación y comprensión preexistentes, lo cual amplía y enriquece los correspondientes circuitos nerviosos.

Pero *el aprendizaje de una competencia emocional requiere algo más, la participación de los circuitos nerviosos emocionales en los que se hallan almacenados los hábitos emocionales y sociales*. Cambiar estos hábitos —como aprender a acercarse positivamente a los demás, en lugar de eludirlos, escuchar mejor o proporcionar un ***feedback*** útil, por ejemplo— es una tarea más compleja que agregar nuevos hechos a los viejos. ***El aprendizaje emocional exige un cambio neurológico más profundo que pasa por debilitar los hábitos existentes y reemplazarlos por otros más adecuados.***

La comprensión de esta diferencia de funciones cerebrales resulta crucial para diseñar programas de formación en las competencias emocionales. Un error muy frecuente es el de tratar de inculcar una competencia emocional como la orientación hacia el servicio o el liderazgo, recurriendo a las mismas técnicas que sirven para planificar un negocio. Pero eso no es suficiente, porque el cambio de un hábito basado en la inteligencia emocional exige una estrategia de aprendizaje completamente nueva, algo que parecen comenzar ya a comprender algunas escuelas, empresas y hasta gobiernos.

La mayor parte de los principios del aprendizaje para la formación y el desarrollo de las organizaciones se derivan de las investigaciones realizadas con estudiantes universitarios que practican habilidades motoras básicas o tareas cognitivas tan sencillas como memorizar listas de palabras. Pero la verdad es que estos principios resultan insuficientes para tareas más complejas como la mejora de las competencias emocionales, que requiere una comprensión de los fundamentos del cambio de conducta. Y este fracaso supone un gasto inmenso de dinero en desarrollo y formación. Mientras escribo este libro se invierten miles de millones de dólares en programas de formación de las competencias emocionales que no tienen el menor impacto duradero o que son muy poco eficaces.

«Siembra y reza»

El director general de una de las principales empresas farmacéuticas de los Estados Unidos estaba impaciente porque había constatado un extraordinario aumento de los costes de formación de la empresa y quería saber lo que se había conseguido con aquel dinero.

Una pregunta, por cierto muy razonable, que no tardó en obtener una respuesta, un apresurado informe basado en meras anécdotas.

Pero eso no le pareció aceptable, porque el director general, doctor en biomedicina estadística y antiguo investigador científico, que da datos "consistentes". De modo que los implicados volvieron a su despacho y

elaboraron un proyecto para estimar el coste económico y el efecto a largo plazo del proceso de formación. Para ello solicitaron una investigación de expertos procedentes del exterior —Charles Morrow, de Linkage, y Melvin Rupinski, de la Universidad de Tulane— quienes diseñaron una investigación muy poco frecuente en el mundo empresarial, un proyecto riguroso de cuatro años de duración utilizando los métodos cuantitativos de la ciencia para determinar si los programas de formación de la empresa merecían la pena.

Y resulta sumamente paradójico que esto sea una rareza. Porque, a pesar de los miles de millones de dólares invertidos por el mundo empresarial en programas de formación, lo curioso es que su eficacia rara vez se pone en entredicho. Las estimaciones acerca de la aplicación práctica de las habilidades aprendidas en los programas de formación empresarial son muy bajas —y poco alentadoras—, algo así como el 10%. Pero nadie sabe con certeza cuál es el alcance real de la mejora del entorno laboral, porque estos datos rara vez son investigados.

En octubre de 1997, la American Society forTraining and Development investigó a un grupo de treinta y cinco empresas. Veintisiete de ellas afirmaron haber tratado de promover de algún modo la competencia emocional mediante los programas de formación y desarrollo, pero sólo un tercio evaluaron el impacto de sus esfuerzos centrándose, para ello, en criterios "blandos" como las reacciones a las sesiones de entrenamiento y las encuestas de opinión entre los empleados.

Una amplia encuesta llevada a cabo por la ASTD descubrió que sólo el 13% de las empresas evaluaba la incidencia de sus programas de formación en el rendimiento laboral. Como me dijo el jefe de recursos humanos de una de las empresas de servicios financieros más grandes del mundo: «La única medida "dura" que hemos tenido en cuenta en el entrenamiento del desarrollo es el número de cuerpos que han ocupado sillas; sólo sabemos cuántas personas han pasado por el proceso, no lo que se consigue con éste. *A veces calificamos a este enfoque con el nombre de "siembra y reza", es decir, imparte el programa y espera que influya sobre alguien*».

Algunas consideraciones económicas

Los asistentes a un seminario de una semana de duración en un refugio de montaña eran los principales directivos de una gigantesca empresa farmacéutica. La semana estaba fundamentalmente centrada en el aprendizaje de "habilidades humanas" y trataba de encontrar formas de gestión más eficaces en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

Los temas incluían un amplio espectro de competencias emocionales, desde la manera de modelar «la gestión eficaz de las personas» hasta la forma más adecuada de motivar a los subordinados, valorar sus puntos fuertes y los débiles, proporcionar un feedback adecuado para el éxito, dirigir equipos, resolver conflictos y alentar la iniciativa. También había tiempo libre para reflexionar sobre la conducta de los ejecutivos y su impacto sobre las personas con quienes se relacionaban.

Se trataba de un programa muy completo y representativo de los miles de programas de formación para directivos y ejecutivos que imparten las organizaciones de todo el mundo. Pero, se preguntaba el director general del que anteriormente hablábamos—, ¿como justificaban los resultados obtenidos el precio?

Sencillamente no lo hacían.

Porque el hecho es que no sólo no hubo ninguna mejora, sino que, después de haber pasado por el programa, los asistentes fueron calificados por sus jefes como menos diestros en aquellas competencias que antes de su asistencia al mismo. Como me dijo uno de los evaluadores: «La comparación entre su conducta pre y post—seminario mostraba un leve retroceso. Eran, por así decirlo, un poco menos capaces».

Éste fue uno de los aspectos más decepcionantes de los resultados de la decena aproximada de programas de gestión evaluados por el estudio de la empresa farmacéutica. Hablando en términos generales, los resultados fueron muy diversos y, si bien algunos programas demostraron su utilidad, otros revelaron manifiestamente su ineficacia.

Los objetivos, el número de asistentes y los resultados de los programas de formación son muy diferentes. Las competencias que se suponía que desarrollaban iban desde enseñar a los altos ejecutivos a motivar a sus empleados hasta ayudar a los jefes a comunicarse más eficazmente, resolver conflictos, promover el cambio, enseñar a los supervisores a dar un ***feedback*** adecuado y promover las relaciones positivas con sus subordinados.

Todos los programas se vieron evaluados en función de sus efectos en el comportamiento observable de los asistentes, con estimaciones cuantitativas previas y posteriores a la asistencia al programa, realizadas, siempre que la ocasión lo requería, por jefes, compañeros y subordinados. Luego, una elaborada técnica estadística —que desde entonces ha sido muy imitada— permitió la valoración de los resultados obtenidos en cuanto al rendimiento de la inversión.

Los resultados de esta cuidadosa —e infrecuente— evaluación fueron muy inquietantes, especialmente para quienes se dedican al negocio de los programas de gestión. Tres de los once programas centrados en las

capacidades interpersonales esenciales para la gestión —entre los cuales se hallaba el retiro de cinco días en la montaña— resultaron completamente inútiles. Los otros dos eran un programa dirigido a jefes de laboratorio para controlar el éxito individual y un programa orientado hacia la creación de equipos.

La estimación determinó que el tiempo necesario para que el programa de formación de equipos resultara rentable —o simplemente no fuera deficitario— fue de unos siete años, suponiendo, claro está, que sus efectos durasen ese tiempo (una suposición, por otra parte, más que dudosa). La investigación también determinó que los otros dos programas nunca llegarían a ser rentables ni tampoco provocaban un impacto en el resultado laboral que justificara su inversión.

Asimismo, este estudio puso de relieve que cinco de los once programas estudiados sólo resultarían rentables al cabo de un año en el supuesto caso de que su impacto perdurase este tiempo. Y hay que tener en cuenta que estos cinco programas, retrospectivamente tan ineficaces, costaron un total de setecientos mil dólares y pasaron por ellos ciento cuarenta y siete empleados.

Los resultados fueron mejores en otros cinco programas de liderazgo y gestión, cuyo rendimiento oscilaba entre el 16% y el 492%. Y otro programa de gestión del tiempo (una habilidad de manejo del estrés que exige control de los impulsos y otras competencias de autorregulación) tuvo un resultado espectacular en un período de tiempo muy corto —unas tres semanas— y un rendimiento sobre la inversión en el primer año del 1.989%. Desde el punto de vista del rendimiento de la inversión, pues, este programa, que se llevaba a cabo en la misma empresa, superaba con creces a un famosísimo programa de gestión del tiempo porque su coste era tan sólo de 3.000 dólares en comparación con los 68.000 dólares que costaba el otro.

En suma, cuando los programas funcionan resultan sumamente rentables, la mayor parte de ellos dentro del primer año, y la evidente y cuantificable mejora del rendimiento laboral justifica plenamente su idoneidad. En cambio, los malos programas constituyen una auténtica pérdida de tiempo y de dinero.

¿Mereció, acaso, la pena el tiempo y el dinero invertidos en el proyecto de cuatro años de evaluación de los programas de formación impartidos en la empresa farmacéutica? Indudablemente sí porque, comparativamente hablando, resultó una verdadera ganga, puesto que el esfuerzo costó 500.000 dólares en un tiempo en el que la empresa se gastaba 240.000.000 de dólares en programas de formación. O, dicho en otras palabras, la evaluación sólo supuso el 0,02% del presupuesto destinado a formación.

A partir de aquel momento la empresa dejó de impartir los programas más deficitarios y ha renovado por completo sus programas de formación y

desarrollo. Y hay que decir que el estudio se ha convertido en un verdadero punto de referencia para las empresas que quieran valorar empíricamente sus propios programas de formación.

Cuando las empresas más escrupulosas se vuelven descuidadas

Después de buscar por todas partes programas de formación empresarial en competencias emocionales cuyos resultados se hubieran evaluado según criterios imparciales y que también recurrieran al contraste con un grupo de control —la regla de oro de toda investigación adecuada—, Cary Cherniss, psicólogo de la Rutgers University (y socio mío del Consortium on Emotional Intelligence in the Organization), señaló sorprendido: «Son muy pocas las empresas que se ocupan de evaluar programas de formación en los que invierten millones de dólares. En lo que respecta a las relaciones humanas, las empresas más escrupulosas parecen volverse curiosamente descuidadas y no parecen preocuparse de que se les demuestren los resultados. Hay muchos ejecutivos que no tienen en cuenta la posibilidad de idear investigaciones para determinar si los programas en los que se está invirtiendo tanto dinero merecen la pena».

Hay ocasiones en que éste no es más que el simple resultado de la ingenuidad mientras que en otras, por el contrario, es la consecuencia de la política seguida por la organización. Cherniss cuenta el caso de una empresa de alta tecnología que invirtió cerca de un millón de dólares en un programa de formación para mejorar el trabajo en equipo, pero no hicieron el menor intento de evaluar su eficacia. ¿Y saben por qué? «Porque era el proyecto favorito de uno de los vicepresidentes y nadie quería saber si funcionaba sino tan sólo si gustaba a los participantes. Las empresas, en suma, no evalúan los resultados para ver si los programas tienen algún impacto real sobre la labor de los participantes».

Porque el caso es que, cuando lo hacen, los resultados pueden llegar a ser sumamente inquietantes. «Estábamos tratando de evaluar los beneficios de un programa de formación que hemos estado utilizando desde hace años y en el que hemos gastado millones de dólares —se lamentaba un ejecutivo de una de las empresas de Fortune 100— y descubrimos que no tenía el más mínimo impacto sobre la productividad.»

Es muy frecuente que el único efecto real del proceso de formación —sin importar el tema implicado— sea una especie de "inyección" de energía que dure unos pocos días o semanas, después de la cual los asistentes vuelven a su modalidad habitual de funcionamiento. El efecto más general de los

seminarios de formación —sin importar, como decíamos, su contenido manifiesto—es el de aumentar la confianza en sí mismos de los participantes, al menos durante un tiempo.

Pero si lo único que hacen estos costosos programas es aumentar la confianza del participante son como aquella pluma mágica de Dumbo, la película de Disney, que el elefantito recibe de su protector, un ratón, y que le permite volar sacudiendo simplemente las orejas. Pero un día Dumbo pierde la pluma y entonces descubre que puede volar sin necesidad de ella.

Sin embargo, el aprendizaje de las competencias emocionales no resulta tan sencillo. Si bien el entusiasmo y el espíritu del "puedo hacerlo" resultan útiles, sólo funcionan en la medida en que las personas posean las habilidades subyacentes y aprendan las competencias que pueden ponerlas en movimiento. *Si usted no es empático, es socialmente inepto, no ha aprendido a gestionar los conflictos ni a asumir el punto de vista de sus clientes, el entusiasmo no le va a servir de gran cosa y puede conducir a todo tipo de disparates bienintencionados.*

El mundo de la formación es muy proclive a toda clase de excentricidades y a las modas. De ello precisamente se queja una revisión del estado actual de los programas de formación y desarrollo que concluye que muchos programas «son adoptados basándose en la persuasión del vendedor, una publicidad atractiva o los testimonios meramente subjetivos de los participantes».

En muchos casos, pues, la evaluación rigurosa se ve reemplazada por la mera impresión superficial. Las evaluaciones escrupulosas como la realizada por la empresa farmacéutica antes mencionada son muy escasas. En lugar, pues, de evaluaciones objetivas de los efectos de los programas de formación, sólo se tiene en cuenta si el programa ha gustado a los participantes, un sistema de evaluación que, obviamente, favorece la apariencia y concede más importancia a las experiencias divertidas que a las sustantivas. Pero, en tal caso, *pasar un buen rato se convierte en el rasgo distintivo de la excelencia, valorando así la diversión por encima de la educación.*

Esta falta de datos alimenta las interminables olas de programas de moda que surcan los mares de las organizaciones. En los años sesenta y a comienzos de los setenta las empresas enviaron a miles de empleados a "grupos de encuentro" y "grupos de sensibilización", encuentros no estructurados en los que las personas expresaban sus sentimientos del modo más rudimentario (un ejercicio que no suele ser nada inteligente emocionalmente sino, por el contrario, emocionalmente inútil). Y lo hicieron así a pesar de la falta de toda justificación de que tales encuentros tuvieran el menor efecto positivo sobre el rendimiento laboral e incluso en contra de la

evidencia de que tales grupos, cuando son dirigidos inadecuadamente, pueden llegar a tener consecuencias francamente negativas.

Líneas directrices del aprendizaje de las competencias emocionales

Cuando se les preguntó a los jefes de desarrollo de las empresas de Fortune 500 lo que les dificultaba la evaluación de sus propios programas de formación, su queja más común era la falta de normas y criterios para el entrenamiento de las llamadas habilidades "blandas", como la competencia emocional, por ejemplo.

Para contribuir a cambiar este estado de cosas he participado en la creación del Consortium on Emotional Intelligence in the Organization, una asociación formada por investigadores y profesionales de las escuelas de gestión, el gobierno federal, asesorías y grandes corporaciones que se ha centrado en el estudio de los fundamentos científicos del cambio de conducta y ha estudiado programas de formación ejemplares para tratar de determinar las líneas directrices fundamentales para la enseñanza de las competencias basadas en la inteligencia emocional.

En la tabla 2 resumimos las directrices resultantes de esta investigación. Hay que tener en cuenta que:

1. *Cada uno de estos elementos es necesario, pero no suficiente para un aprendizaje eficaz.*

2. *El efecto de cada uno de los elementos compositivos es mayor en la medida en que forme parte de un proceso que incluya a los demás.*

TABLA 2

Líneas directrices del aprendizaje de las competencias emocionales

Evaluar el trabajo:
El adiestramiento debe centrarse en las competencias fundamentales requeridas para alcanzar la excelencia en un determinado trabajo o rol.
Advertencia:
El adiestramiento en competencias irrelevantes carece de todo sentido.
Mejor práctica:
El diseño del programa de formación debe basarse en una evaluación sistemática de las necesidades.

Evaluación individual:
Es preciso evaluar el perfil de puntos fuertes y débiles del individuo para identificar aquéllos que debe mejorar.
Advertencia:
No tiene el menor sentido enviar a las personas a aprender competencias que ya poseen o que no necesitan. Mejor práctica: El entrenamiento debe adaptarse a las necesidades del individuo.
Proporcionar feedback de manera respetuosa: El feedback sobre los puntos fuertes y los débiles de una persona comporta siempre una carga emocional. Advertencia: Un feedback inadecuado puede resultar contraproducente, mientras que el correcto, en cambio, resulta motivador.
Mejor práctica:
Utilizar la inteligencia emocional para dar un feedback adecuado de las evaluaciones iniciales de la competencia emocional de una persona.

Necesidad de evaluar la predisposición:
Las personas tienen distintos grados de predisposición.
Advertencia:
Cuando la persona no está predispuesta es muy probable que el proceso de formación resulte una pérdida de tiempo.
Mejor práctica:
Valorar la predisposición y, en el caso de que alguien carezca de ella, cultivarla como primer objetivo.

Motivación:
Las personas aprenden en la medida en que se hallan motivadas —y comprenden, por ejemplo, que una determinada competencia es importante para hacer bien su trabajo— y hacen de ella un objetivo personal del cambio.
Advertencia:
Si las personas no están adecuadamente motivadas, el adiestramiento no será eficaz.
Mejor práctica:
Clarificar las ventajas que conlleva el proceso de formación y sus beneficios para la carrera o el éxito laboral.

Fomentar el cambio autogestionado:
El aprendizaje resulta mucho más eficaz cuando las personas dirigen su propio programa de formación, adaptándolo a sus necesidades, circunstancias y motivaciones.
Advertencia:
Un programa de formación que sirva para todo el mundo termina por no servir a nadie en concreto.
Mejor práctica:
Es mucho más adecuado que las personas elijan los objetivos que deben desarrollar y forjen sus propios planes para alcanzarlos.

Centrarse en objetivos claros y manejables:
Las personas necesitan comprender con claridad la competencia que deben desarrollar y los pasos que necesitan dar para llegar a conseguirla.
Advertencia:
Los programas de cambio muy vagos o irreales conducen a resultados también muy difusos o a un fracaso ostensible. Mejor práctica: Explicar minuciosamente los detalles concretos de la aptitud y elaborar un plan de acción sensato para alcanzarla.
Prevenir las recaídas:
Los hábitos cambian muy lentamente y los tropiezos y recaídas no necesariamente suponen un fracaso. Advertencia: Las personas pueden desalentarse por la inercia de los viejos hábitos y la lentitud de los cambios.
Mejor práctica:
Ayudar a las personas a utilizar los contratiempos y retrocesos como lecciones para hacer mejor las cosas en la próxima ocasión.

Proporcionar feedback sobre la actuación:
El feedback continuo alienta y ayuda a dirigir el cambio.
Advertencia:
Un feedback impreciso puede echar a perder el proceso de formación. Mejor práctica: En este sentido conviene incluir el feedback procedente de los supervisores, los compañeros, los amigos o cualquiera que pueda ayudar al formador o guía y dar información adecuada sobre el progreso realizado.
Alentar la práctica:
El cambio duradero requiere una práctica sostenida tanto dentro como fuera del entorno laboral. Advertencia: Un taller o seminario es un buen comienzo pero no es suficiente en modo alguno.
Mejor práctica:
Usar naturalmente las oportunidades que se presenten para practicar tanto en casa como en el trabajo e intentar la nueva conducta repetida y consistentemente a lo largo de varios meses.

Disponer de un apoyo adecuado:
Las personas que están tratando de llevar a cabo cambios parecidos pueden apoyarse mutuamente.
Advertencia:
Trabajar a solas hace más difíciles ios cambios.
Mejor práctica:
Establecer una red de apoyo y aliento. En este sentido, hasta un solo compañero o formador puede ayudar.

Proporcionar modelos:
Las personas de alto estatus y muy eficaces que encarnen la habilidad que se desee aprender pueden convertirse en modelos inspiradores del cambio.
Advertencia:
La actitud «haz lo que digo pero no lo que hago» de los superiores obstaculiza el cambio. Mejor práctica: Aliente a los supervisores a valorar y exhibir la habilidad y haga también lo mismo con los formadores.
Ser animoso:
El cambio puede ser mayor cuando el entorno de la empresa lo alienta, valora la habilidad en cuestión y brinda una atmósfera segura para la experimentación.
Advertencia:
A falta de este apoyo real, especialmente por parte de los jefes, el esfuerzo que requiere el cambio parecerá falto de sentido o demasiado arriesgado.
Mejor práctica:
Alentar el cambio que se adapte a los valores de la empresa. Demostrar lo que significa esta habilidad para conseguir el puesto de trabajo, el ascenso, la evaluación del rendimiento y similares.

Reforzar el cambio:
Las personas necesitan el reconocimiento y tener muy claro, en este sentido, que su esfuerzo por cambiar merece la pena.
Advertencia:
La falta de refuerzo resulta desalentadora. Mejor práctica: Estar seguros de que la empresa valora el cambio mediante el elogio, el ascenso o la confianza.
Evaluación:
Establecer formas de evaluar el esfuerzo del desarrollo para ver si tiene efectos duraderos.
Advertencia:
La mayor parte de los programas de desarrollo no han sido adecuadamente evaluados, lo cual no hace sino perpetuar los errores y los absurdos.
Mejor práctica:
Buscar medidas de la competencia o habilidad en el puesto de trabajo, idealmente antes y después del proceso de formación y también varios meses (y, si es posible, un año o dos) más tarde.

La enseñanza de las habilidades importantes

Era la contable de una industria sanitaria y tenía el problema de no poder aceptar las críticas, de modo que, cuando sentía que estaban atacando sus ideas —o su carácter—, se enojaba y decía cosas de las que luego se avergonzaba.

Pero estaba decidida a hacer algo al respecto y para ello se matriculó en un master para ejecutivos en el que tuvo la oportunidad de cultivar el autocontrol emocional, una competencia que sabía que debía mejorar.

Y su plan presentaba varias vertientes:

1. Aprender y dominar los pasos para controlarse mejor, como anticiparse a las situaciones que desencadenaban su respuesta y prepararse para estos momentos. Recordar que lo que consideraba como "críticas" o "ataques" bien pudieran ser un feedback útil.

2. Practicar sus respuestas cada vez que se presentara la ocasión y ensayarlas mentalmente dos veces al mes.

3. Buscar personas para realizar un *role—playing*[16] de las situaciones problemáticas y ensayar nuevas estrategias de auto—control.

4. Buscar a un compañero que llamara su atención cada vez que la viera obstinada, rígida o hiperreactiva y le recordara que debía practicar el autocontrol.

Este conjunto de tácticas de aprendizaje, tan bien adaptadas al cultivo de la inteligencia emocional, puede parecer fuera de lugar en un programa de para licenciados en gestión empresarial, pero lo cierto es que forman parte del plan de estudios de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University, de Cleveland, una institución pionera en la formación de estas habilidades cruciales.

Weatherhead se tomó en serio muchas de las críticas que suelen hacerse a los gestores de empresas —como que son demasiado analíticos y adolecen de habilidades interpersonales, de capacidad de comunicación y de trabajo en equipo— y se embarcó en un plan para remodelar la educación empresarial, desarrollando un curso innovador, Managerial Assessment and Development, que incorpora muchas, si no todas, de las directrices del Consortium.

[16] *Representación de situaciones con las que se encuentra su personaje (N. de los T.).*

Este curso, dirigido por Richard Boyatzis —director asociado del Consortium—, ofrece a sus alumnos herramientas para un aprendizaje que durará toda la vida, y métodos para evaluar y desarrollar las habilidades personales que necesitarán para ejercer la dirección. Desde 1990, después de haber pasado varios años en el mundo laboral, son varios los grupos de personas de entre veinte y cuarenta años que han decidido volver a la escuela de gestión empresarial de Weatherhead para matricularse en un seminario de formación. El programa también se halla disponible para médicos, abogados y otros profesionales de entre cuarenta y sesenta años de edad, que asisten a un programa especial de un año de duración.

El curso se inicia con una fase de autoexamen durante la cual los participantes pasan revista a sus valores, aspiraciones y metas. Luego atraviesan otra fase durante la cual evalúan sus competencias con la intención de identificar sus puntos fuertes y los débiles.

El curso proporciona un mapa de las competencias emocionales semejante a la tabla 1 del capítulo 2, a partir del cual cada alumno decide, a la luz de los resultados de su auto valoración y de las necesidades de su profesión, el conjunto de habilidades que deberá fortalecer. Así pues, e*n lugar de acomodarse al tratamiento de "talla única" tan frecuente en los programas de formación empresarial, cada alumno elabora su propio plan individualizado de aprendizaje.*

La clase se reúne en una sesión semanal de tres horas de duración. Las primeras dos semanas se centran en la evaluación mientras que las siete siguientes lo hacen en los resultados. Sólo entonces, cuando han digerido plenamente las evaluaciones y sus implicaciones, los alumnos pasan cinco semanas desarrollando sus propios planes de aprendizaje, como el de la iracunda asesora financiera que quería cultivar el autocontrol.

¿Pero este programa funciona? Para averiguarlo, las distintas promociones de alumnos de Weatherhead se han visto sometidas a un conjunto de rigurosas evaluaciones utilizando el tipo de criterios objetivos habituales en el mundo de la industria. Y, cuando estos datos se comparan con las evaluaciones hechas en el momento del ingreso en el programa, muestran una mejora del 86% de las habilidades valoradas y que perdura a los tres años de haber concluido el programa.

De modo que, si se les proporcionan las herramientas adecuadas, los alumnos pueden llegar a dominar las habilidades de la inteligencia emocional que exige el mundo del trabajo.

Sin embargo, una de las aplicaciones más innovadoras del aprendizaje de la inteligencia emocional al mundo del trabajo no será posible encontrarla en ninguna empresa, puesto que se trata, precisamente, de un programa para personas que han perdido su empleo, y está pensado para ayudarles a desarrollar los recursos internos necesarios para encontrar uno nuevo.

Dado que las personas que pierden su trabajo se hallan inquietas por su futuro, atemorizadas por el miedo a la posible escasez económica y asediadas por las dudas, el desarrollo de las habilidades emocionales puede contribuir muy positivamente al logro de un nuevo trabajo. Esa es la estrategia utilizada por un programa de reempleo de un éxito sorprendente, el llamado programa JOBS de Michigan, diseñado por un grupo de la Universidad de Michigan tras una ola de despidos en la industria nacional del automóvil.

El programa es otra de las aplicaciones modélicas del Consortium ya que las personas que pasaron por él consiguieron trabajo —y trabajo de alta calidad— un 20% más rápidamente que quienes no lo hicieron.

«Este programa funciona para todo el mundo, tanto para el vicepresidente que acaba de ser despedido como para el muchacho encargado de vaciar los ceniceros del vicepresidente», dice Robert Caplan, jefe del programa de conducta organizativa de la Universisad George Washington y cofundador, junto a Richard Price —psicólogo en la Universidad de Michigan—, del programa JOBS.

El principio en el que se basa es muy simple, ya que *muchas de las habilidades emocionales que contribuyen al excelente éxito laboral de las personas también les hace más idóneos para encontrar un nuevo empleo, así que, ayudar a que las personas desarrollen estas habilidades les ayuda a encontrar trabajo antes y a desenvolverse mejor una vez que lo hayan hecho.*

«Si usted es tímido, pesimista o deprimido después de haber perdido su trabajo, corre un doble riesgo— dice Caplan—, porque ésa es una mezcla ciertamente explosiva.»

Pero el programa JOBS descubrió que los demandantes de empleo que partían de una peor condición eran quienes más se beneficiaban del programa. «Este programa —afirma Caplanfunciona hasta con las personas clínicamente deprimidas, como es el caso de muchas de las personas que han perdido su trabajo.»

El programa JOBS se centra en el desarrollo de dos conjuntos de habilidades: las habilidades prácticas (como identificar talentos que pudieran ser laboralmente útiles y establecer redes de contactos que les permitan

enterarse de las ofertas laborales que aparezcan) y la flexibilidad interna que les permita rentabilizar al máximo sus capacidades.

En un sencillo formato de cinco sesiones, dos formadores trabajan con grupos de quince a veinte personas, la mayor parte de los cuales son reclutados en programas corporativos de reempleo. Las sesiones se centran en el aprendizaje de actividades, empleando herramientas tales como el ensayo mental, la dramatización y el *role—playing* de habilidades clave.

Una de estas habilidades es el optimismo. Dada la incertidumbre, los contratiempos y las negativas que necesariamente deben atravesar los buscadores de empleo, conviene que se vacunen ante el derrotismo. Tengamos en cuenta que el desaliento puede terminar abocando a la impotencia y la desesperación, actitudes, por cierto, muy poco capitalizabas. A fin de cuentas, las respuestas negativas constituyen una parte indisoluble de cualquier proceso de búsqueda de empleo.

Poco debe sorprendernos, pues, que la depresión, los problemas con el alcohol y las disputas conyugales sean frecuentes entre quienes se han quedado sin trabajo, y remitan una vez que la persona encuentra un trabajo recompensante. En este sentido, el programa JOBS enseña a las personas a anticiparse al rechazo y ensayar previamente lo que deben decirse en tales circunstancias. Anticiparse a estos momentos difíciles y disponer de una respuesta interna operativa disminuye el coste emocional y acelera el tiempo de recuperación.

Entre otras capacidades, el programa fomenta las siguientes:

• *La toma de perspectivas*, ayudando a los buscadores de empleo a pensar como un patrón

• *La confianza en sí mismo*, la sensación de que uno puede tener éxito y que resulta tan necesaria para llevar a cabo el esfuerzo necesario

• *El establecimiento de redes de contactos*, puesto que la mayor parte de los trabajos se encuentran a través de contactos personales.

• *Asumir la decisión de responsabilizarse de su propia carrera*. En este sentido, la primera oferta que se presente no necesariamente será la que deba aceptarse, ya que todo posible trabajo debe ser valorado en función de los objetivos y de los intereses personales

• *El autocontrol emocional*, para que los sentimientos perturbadores no terminen agobiando y paralizando a la persona, dificultando el llevar a cabo el arduo esfuerzo necesario

Es muy probable que todas estas habilidades emocionales supongan una ventaja después de haber encontrado trabajo. Esto fue, precisamente, lo que ocurrió con JOBS ya que, a mediados de su segundo año de haber encontrado

trabajo, los ingresos de quienes habían pasado por el programa superaban a los de quienes no lo habían hecho en 6.420 dólares (y a lo largo de su vida tenían unos ingresos estimados de 48.000 dólares más).

Al igual que ocurre con los programas de Weatherhead y American Express, el programa JOBS proporciona un adecuado modelo para ayudar a las personas a fortalecer su habilidad emocional.

11. LAS MEJORES PRÁCTICAS

Desde la publicación, en 1995, de mi libro Inteligencia emocional, han proliferado los programas con un nombre similar que han pasado a engrosar las filas de los cursillos de moda. Con cierta regularidad recibo informes procedentes de casi todas las partes del mundo de alguien que ofrece programas en los que al parecer se enseña lo que es la inteligencia emocional cuando la verdad es que lo único que hacen es rebautizar o modificar levemente un antiguo cursillo que ya ofrecían antes con otro nombre.

Es por esto por lo que, en el caso de que los programas se atengan a las directrices presentadas en este libro, nos parece excelente pero, de no ser así, no podemos dejar de formular ciertas advertencias al respecto.

Lamentablemente, es frecuente que los programas que pretenden desarrollar la inteligencia emocional estén muy pobremente concebidos, ejecutados y evaluados, y que, en consecuencia, es también más que probable que surtan escaso efecto una vez que los participantes regresan a su entorno laboral. De ahí la necesidad de plantear en el presente capítulo algunos comentarios al respecto.

Porque, aunque casi todos los programas incluyan alguna de las "mejores prácticas" aquí expuestas, sólo podrá alcanzarse un resultado óptimo cuando se hallen adecuadamente combinadas.

Resulta sumamente tentador para quienes se hallan implicados en la formación y el desarrollo tener en cuenta estas pautas básicas aferrándose a lo que ya conocen y manteniendo su propia clasificación. Más útil e interesante, a mi entender, sería, sin embargo, que reparasen en aquellas directrices que no forman parte de su propia rutina y que considerasen seriamente el modo de llegar a integrarlas.

Son muy pocos —si es que existe alguno— los programas de formación que tienen en cuenta todas estas premisas, pero no cabe la menor duda de que, en la medida en que lo hagan, serán más eficaces a la hora de propiciar una mejora en el desempeño de nuestra profesión.

El objetivo no es otro que el de utilizar esta nueva comprensión para situar el desarrollo de las "***habilidades blandas***" en un contexto más significativo y científico. Estas directrices básicas nos brindan, pues, una imagen fiel de lo que hoy en día es la vanguardia de la enseñanza y el aprendizaje de la inteligencia emocional.

Convendría, antes de emprender cualquier proceso de aprendizaje, plantearnos una cuestión fundamental que no siempre tiene una respuesta fácil: ¿***qué es lo que se requiere para poder desempeñar óptimamente un trabajo***?

Para ilustrar este punto consideremos el caso de los planificadores de estrategias. La teoría más difundida al respecto sostiene que, cuanto más agudo sea el intelecto de un planificador, mejor desempeñará su labor porque la planificación, después de todo —o, al menos, eso es lo que suele creerse hoy en día—, es una tarea esencialmente cognitiva. Por otra parte, casi todos los expertos preguntados —tanto los mismos planificadores como los ejecutivos para quienes trabajaban— coincidieron en que el único factor determinante d*el éxito de la planificación consiste en «el pensamiento analítico y conceptual».*

Pero, si bien es cierto que, en ausencia de los requisitos cognitivos necesarios, un planificador no puede desempeñar adecuadamente su cometido, no lo es menos que el éxito de su actividad depende de muchos otros factores que caen de lleno en el epígrafe de la inteligencia emocional.

No obstante, la investigación revela que los planificadores más sobresalientes no poseen una capacidad analítica que se halle por encima de la media de su profesión sino que destacan en ***habilidades de índole abiertamente emocional, como, por ejemplo, una profunda conciencia política, la habilidad de elaborar argumentos que posean un gran impacto emocional y una elevada dosis de influencia interpersonal***.

Habitualmente, los "expertos" han pasado por alto el sencillo hecho de que, en la vida de las organizaciones, todo es política. Pero un análisis más detallado del tema reveló que la eficacia de los planificadores depende en buena medida de su capacidad para llegar a involucrar, en cada uno de los pasos del proceso de planificación, a las personas que se encargan de la toma de decisiones, asegurándose así de que compartan las premisas y objetivos del proyecto y, por tanto, se hallen predispuestas a apoyarlo.

No importa, pues —dada la realidad esencialmente política de la vida empresarial—, cuan brillante pueda ser *un proyecto porque, a falta de apoyos y aliados, se hallará inexorablemente condenado al fracaso.* En este sentido, hasta los planificadores más inteligentes pueden permanecer ciegos a la importancia de las habilidades emocionales.

Cuando Coopers & Lybrand, una de las asesorías más importantes, tomó la decisión de brindar a sus socios la posibilidad de formarse en las habilidades clave para cumplir su cometido, sus directivos no partieron de la base de que ya

sabían en qué debía consistir el proceso sino que, siguiendo el estilo siempre metódico de la empresa, comenzaron recabando datos al respecto.

«Nuestra misión consistía en llegar a determinar las habilidades fundamentales para el éxito en nuestra empresa —dice Margaret Echols, la persona que dirigió esta iniciativa—, de modo que nuestro primer paso fue el de determinar un modelo de las habilidades necesarias para trabajar en equipo.»

Así pues, el equipo comenzó identificando a las personas cuya eficacia resultaba más sobresaliente. Luego comparó a este grupo con otro compuesto de personas cuyo rendimiento se ajustaba más a la media, recurriendo para ello a entrevistas estructuradas en las que, por ejemplo, se les pedía que describieran pormenorizadamente algunos "incidentes críticos" tanto de aquellas ocasiones en que su rendimiento hubiera sido óptimo, como aquéllas otras en que hubiera resultado decepcionante.

Después se clasificaba y analizaba la transcripción de estas entrevistas para detectar los temas y pautas comunes de pensamiento, sentimiento y acción que constituían la clave de su éxito, determinando así la lista de habilidades más importantes. Por último, estas competencias eran sometidas a prueba a fin de verificar si realmente servían para diferenciar del resto a los trabajadores "estrella". En resumen, Coopers & Lybrand desarrolló su propia metodología para establecer su modelo de competencia.'

Es necesario, pues, un método objetivo y sistemático para obtener una imagen fiel de las habilidades más importantes para una determinada función. Ésta es la razón que explica por qué la evaluación de las habilidades que se requieren para que una persona descuelle en un determinado campo se haya convertido actualmente en una pequeña industria en la que los especialistas recurren a un espectro adecuadamente validado de métodos para identificar los elementos que componen toda actuación estelar

Las estrategias de formación también deben tener en cuenta cómo se refuerzan mutuamente las distintas competencias. Y, puesto que las capacidades emocionales no son algo aislado, siempre exigen el desarrollo de más de una habilidad. Son muchas, como ya hemos visto, las habilidades de orden superior —como el liderazgo o la capacidad de catalizar el cambio, por ejemplo—, que se hallan compuestas de otras capacidades emocionales.

Algunas de las habilidades propias de la inteligencia emocional son tan fundamentales que bien podríamos referirnos a ellas como "***metahabilidades***" que subyacen a otras habilidades (como ocurre, por ejemplo, con la conciencia de sí mismo, la autorregulación, la empatia y las habilidades sociales, pongamos por caso), capacidades básicas que, por así decirlo, son indispensables para el desarrollo de las habilidades emocionales que se

derivan en ellas. En este sentido, por ejemplo, todo jefe que intente mejorar su estilo de liderazgo se verá obligado a aumentar su autoconciencia.

Según la investigación realizada por cierta compañía aérea europea, los rasgos distintivos de los auxiliares de vuelo más sobresalientes son dos conjuntos de cualidades que caen de lleno dentro del ámbito de la inteligencia emocional, uno de ellos ligado al dominio de uno mismo (que incluye el autocontrol, la motivación de logro y la adaptabilidad) y el otro tiene que ver con las habilidades interpersonales (como la influencia, la predisposición al servicio y el trabajo en equipo). Así, cuando una aerolínea norteamericana nos pidió a mi colega, Thérése Jacobs—Stewart, y a mí un programa de formación de la inteligencia emocional, nos centramos fundamentalmente en *el autodominio y en la capacidad de relacionarse adecuadamente con los demás.*

A ellas, sin embargo, añadimos dos de las "***metahabilidades***" esenciales de la inteligencia emocional que pueden contribuir a que las personas se desenvuelvan más adecuadamente. Una de ellas fue la ***conciencia de sí mismo*** (que ayuda a que el sujeto reconozca, por ejemplo, si están a punto de ser víctima de un secuestro amigdalar y, en tal caso, a ser capaz de abortarlo antes de llegar a perder el control) y la otra es la ***empatia***, que permite hacer lo mismo con los demás (es decir, detectar los síntomas iniciales de irritación, frustración o ansiedad que ponen a otra persona en peligro de experimentar un secuestro amigdalar). Y la razón para ello es muy sencilla, porque *la mejor estrategia para evitar los incidentes destructivos consiste en prevenirlos.*

Además, los auxiliares de vuelo necesitan un adiestramiento en empatia que tenga cierta orientación internacional, porque hay que recordar que cada cultura imprime su peculiar estilo a la hora de expresar las emociones y, en consecuencia, cuanto menos familiarizados nos hallemos con un determinado grupo cultural, más probabilidades habrá de tergiversar la expresión de sus sentimientos. Este tipo de formación permite, pues, el desarrollo de la empatia con un amplio abanico de personas.

La evaluación del individuo

Nosotros no siempre estamos en las mejores condiciones para juzgar adecuadamente nuestros puntos fuertes y los débiles, porque la verdad es que no existe ninguna correlación entre el grado de "exactitud empática" —es decir, la capacidad de interpretar adecuadamente los sentimientos ajenos— que manifiestan las pruebas objetivas y nuestra propia estimación subjetiva al respecto, algo que, en cambio, no ocurre cuando de lo que se trata es de valorar subjetivamente el grado de "exactitud empática" mostrado por otra

persona. *Son muchas las facetas en las que los demás pueden conocernos mejor de lo que nos conocemos a nosotros mismos, especialmente en lo tocante a nuestras habilidades interpersonales.*

Hablando en términos generales, la valoración adecuada no debería depender exclusivamente de una sola fuente sino que tendría que recurrir al mayor número de perspectivas posibles, como los ***autoinformes*** y el ***feedback*** de nuestros compañeros, jefes o subordinados. En este sentido, el tipo de valoración conocido como "*método de los 360 grados*" —del que existen varias versiones que nos permiten valorar unas u otras de las habilidades emocionales— nos proporciona un ***feedback*** originado en una amplia diversidad de procedencias que puede terminar convirtiéndose en una importantísima fuente de datos sobre las habilidades que debemos mejorar.

La evaluación ideal debería incluir el mayor número posible de indicadores objetivos del resultado laboral, como los métodos seguidos en los "centros de evaluación", que nos permiten calibrar cómo se desenvuelven las personas en situaciones laborales simuladas. Y aunque, aisladamente considerados, estos métodos son imprecisos, utilizados de forma combinada pueden proporcionarnos una imagen más adecuada de nuestro perfil de habilidad emocional (véase el apéndice 5 para más información sobre los métodos de evaluación.)

Como dice Susan Ennis, jefa de desarrollo ejecutivo del Bank—Boston: «*el hecho de verse a sí mismo desde una gran diversidad de perspectivas es una herramienta sumamente poderosa para ayudarnos a tomar conciencia de nosotros mismos o, cuanto menos, para predisponernos al respecto*».

Por ejemplo, la información que los estudiantes reciben de sí mismos en la Weatherhead School of Management procede de tres fuentes diferentes. La primera consiste en una autoevaluación de sus puntos fuertes y débiles, así como también de sus valores. La segunda descansa en el ***feedback*** que les proporcionan los demás, algo que incluye a sus compañeros, sus jefes, sus amigos, su familia y los miembros del equipo de trabajo en el que permanecen integrados durante el curso. En tercer y último lugar, también reciben los resultados de una serie de pruebas de valoración y ejercicios de simulación.

Pero a los alumnos se les advierte que ninguna de estas fuentes es, en sí misma, mejor o más adecuada que las demás, ni tampoco menos distorsionable, sino que cada una de ellas aporta datos y perspectivas diferentes que pueden ayudar a vernos con otros ojos y a escucharnos con otros oídos. A partir de la imagen global obtenida con la adecuada interpretación de este conjunto de datos y realizada con la ayuda de un guía, son los mismos alumnos quienes determinan el camino concreto que debe seguir su proceso de autodesarrollo.

El programa JOBS, por su parte, tomó prestado de la industria del espectáculo un método —que no es otro que el de llevar a cabo una audición— para evaluar las habilidades emocionales de los aspirantes a convertirse en formadores. «Queríamos observarles —me explicaba Robert Caplan— en situaciones en las que tuvieran que recurrir a las habilidades emocionales y sociales que necesitarían para desempeñar adecuadamente su trabajo. Para ello les pedíamos que subieran a la palestra y nos explicaran cualquier cosa —como, por ejemplo, el modo de invertir nuestro dinero, cómo llevar a cabo una entrevista etcétera— durante un cuarto de hora y así nos permitían evaluar el grado de habilidad prácticamente desde el primer momento.»

Según recuerda Caplan, estas peculiares audiciones resultaban muy significativas. «Uno de los aspirantes comenzó pasándonos un formulario y diciéndonos en un tono mortalmente aburrido "quiero que en la columna A anoten cuánto han gastado", mientras que otro —a quien, por cierto, terminamos contratando comenzó diciendo en un tono muy cordial: "Estoy muy contento de verles. Sé lo difícil que resulta todo esto de modo que, ahora, antes de empezar, me gustaría que me contasen algo sobre ustedes". La ***empatia*** que emanaba de aquella persona casi se podía palpar y resultaba imposible no confiar en ella».

Feedback respetuoso

Cierto programa de salud del suroeste tenía el bienintencionado objetivo de evaluar el rendimiento de sus empleados utilizando el "*método de 360 grados*" para que sus supervisores los adiestraran después en aquellas competencias que así lo requirieran. Pero alguien decidió enviar a los empleados y los supervisores una copia de la valoración sin interpretación alguna, creando así un verdadero problema.

Y los resultados de aquel error fueron francamente desastrosos. Algunos de los supervisores convocaron en seguida una reunión con todos sus subordinados, sin darles tiempo siquiera para asimilar la evaluación de que habían sido objeto, de modo que la gran mayoría de ellos, en lugar de sentir que se les estaba ayudando, llegaron a la conclusión de que estaban siendo amonestados e incluso hubo algunos que se enojaron tanto —especialmente en aquellos casos en que la evaluación de su supervisor hubiera sido peor que la que habían recibido de sus compañeros—que exigieron explicaciones y hasta disculpas.

*La entrega descuidada del **feedback** sobre las habilidades emocionales suele tener consecuencias negativas y normalmente acaba convirtiéndose en*

un instrumento de opresión emocional. Pero cuando el feedback se utiliza adecuadamente constituye una herramienta de autoconocimiento inestimable que nos ayuda a promover el cambio y el desarrollo.

«La gente no hizo el menor comentario positivo sobre su experiencia con el ***feedback de 360 grados*** —se quejaba un ejecutivo de la empresa—, porque las personas encargadas de informar de ello a los implicados carecían de la empatia, autoconciencia y sensibilidad necesarias.»

Mucho más positiva es la explicación dada por un especialista en el desarrollo de una empresa gigante del campo del software informático que, refiriéndose al clima de confianza que debe acompañar a la interpretación de los resultados del feedback de 360 grados, decía lo siguiente: «*La única persona que debe tener acceso a los resultados es el sujeto implicado que, por otra parte, no tiene la obligación de mostrárselos a nadie. Y, una vez hemos concluido la tarea, ni siquiera guardo una copia de los mismos. Lo único que queremos es que el feedback sea una herramienta para el desarrollo y no una espada de Damocles que penda sobre la cabeza de cualquiera*».

Otro error muy común consiste en dedicar muy poco tiempo al ***feedback***. «El sujeto —me decía cierto asesor— pasa dos o tres días en el centro de evaluación teniendo que afrontar simulaciones complejas, rellenando informe tras informe y recibiendo todas las estimaciones sobre su manera de actuar que sea posible recabar. Luego tiene que pasar una o dos horas revisando una montaña de datos. Y eso es algo que puede terminar confundiendo a cualquiera sin aumentar un ápice su grado de autoconocimiento».

Por tanto, si existe *una tarea que necesite un máximo de inteligencia emocional, una tarea en la que la empatia, la delicadeza y la sensibilidad resulten esenciales, ésa es, sin duda alguna, el método de evaluación de 360 grados.* Otro de los errores más extendidos a este respecto consiste en centrarse en los puntos débiles pasando por alto los fuertes, algo que no resulta movilizador sino francamente desalentador.

«*Aunque el feedback debe subrayar tanto los puntos fuertes como los débiles de la persona —dice Boyatzis— lo más frecuente es que sólo se preste atención a éstos últimos. Es necesario, pues, ayudar a que la persona reconozca también sus puntos fuertes y reafirme sus aspectos positivos. No cabe la menor duda de que una persona puede motivarse muchísimo más si cree en la posibilidad de cambiar.*»

Weatherhead pone un celo exquisito en ayudar a los estudiantes para que interpreten adecuadamente los resultados de sus pruebas de competencia y aprendan a utilizar esta información para elaborar un programa de desarrollo realmente provechoso. En este sentido, las sesiones de devolución del ***feedback*** de las pruebas de evaluación de competencias de los licenciados en

gestión empresarial se desarrollan —con la ayuda de un orientador— en cuatro encuentros de tres horas de duración para que la persona aprenda a interpretar y asimilar adecuadamente los datos obtenidos. Luego tienen lugar cuatro sesiones adicionales —también de tres horas de duración— en las que el sujeto aprovecha toda esta información para estructurar un plan de aprendizaje individualizado.

La estimación de la disponibilidad

Como me decía el director de formación de un banco multinacional: «Son muchas las personas que acuden a nuestros seminanos de formación obligados por el departamento de recursos humanos de la empresa. Sencillamente no están motivados para ello... y su resistencia resulta contagiosa».

Porque, aunque la motivación del interesado sea crucial, son muchas las empresas que no prestan la menor atención al deseo de cambiar que puedan tener los empleados que envían a estos cursillos de formación. El director de desarrollo ejecutivo de una empresa mencionada en Fortune 100 afirma que es posible clasificar a los candidatos en tres grandes grupos: los «***trabajadores diligentes***» (*que están dispuestos a cambiar*), los «***veraneantes***» (*que simplemente quieren dejar de trabajar un par de días*) y los «***prisioneros***» (*que se han visto obligados por su jefe a acudir*).

En este sentido hay que decir que los programas suponen que la totalidad de los asistentes desean cambiar, algo que, por cierto, sólo ocurre en un 20% aproximado de los casos." Pero no existe ninguna razón para mantener esta situación porque el interés, la motivación y la predisposición a cambiar —premisas indispensables para participar de los programas de formación y beneficiarse de ellos— pueden también evaluarse (véase el apéndice 5 para más detalles). Así pues, en el caso de que la persona no esté dispuesta a cambiar, este mismo hecho debería convertirse en el punto de partida, porque intentar cualquier otra cosa sería una completa pérdida de tiempo. Si el individuo no está dispuesto a cambiar, cualquier imposición en este sentido acaba conduciendo al desastre, a fingir que se está haciendo lo que los demás esperan de uno, lo cual genera resentimiento y, a la postre, termina abortando todo el proceso.

El primer paso para evitar semejante pérdida de tiempo y dinero consiste en procurar que el sujeto se halle en condiciones de determinar su propia disponibilidad, con respecto a la cual podríamos enumerar cuatro niveles diferentes: la resistencia manifiesta, la posibilidad de cambiar en algún

momento indeterminado del futuro, la madurez de concebir un plan para cambiar y, por último, la disposición a emprender una acción inmediata al respecto.

Antes de que un equipo de American Express acuda a un curso de formación en algún tipo de habilidad emocional los responsables del programa de formación se entrevistan con el jefe del equipo quien, a su vez, deberá exponer el programa a sus compañeros con la intención de calibrar su grado de disponibilidad. Como dice Kate Cannon: «antes de que acudan a la primera sesión, tratamos de hablar personalmente con cada uno de los participantes para despejar cualquier duda que pudieran albergar».

No obstante, quienes todavía no se hallan preparados pueden beneficiarse de la exploración de sus propios valores y perspectivas para ver si desean algún tipo de cambio, lo cual nos lleva al siguiente punto.

Motivación

En opinión de Robert Caplan, «***la sensación de que "yo puedo hacerlo***" constituye el principal motor del cambio», una afirmación cuya validez se torna patente en el programa JOBS. «Difícilmente conseguirá trabajo —prosigue Kaplan— si no hace una llamada y concierta una cita. Así pues, para que la persona lleve a cabo este mínimo esfuerzo debemos alentar su expectativa de éxito e insuflarle, por así decirlo, la energía necesaria.»

Esta norma es de aplicación general. La persona debe aprender a discernir su nivel de motivación, lo cual determinará todo el proceso de aprendizaje, desde la misma decisión de participar hasta la de aplicar a su trabajo todo lo que haya aprendido. Y, puesto que siempre nos hallamos especialmente motivados por aquello que concuerda con nuestros propios valores y expectativas, como señala Boyatzis, de Weatherhead: «Hay que interesar a las personas recurriendo a sus propios valores, metas y esperanzas acerca de lo que tienen a su alcance. Si, desde el comienzo, nos concentramos en los valores y las perspectivas de cada persona y en lo que quieren hacer con su vida, llegarán a considerar naturalmente el proceso de aprendizaje como una oportunidad para mejorar su vida personal y no como algo que beneficiará exclusivamente a la empresa».

Existen ciertos momentos especiales en los que se abren las puertas al desarrollo, los momentos en los que nos hallamos más motivados para sacar el mejor provecho a nuestras capacidades, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

• ***El aumento de responsabilidad*** que acompaña, por ejemplo, a un ascenso a un puesto superior, lo que puede descubrir las carencias de inteligencia emocional.

• ***Las crisis vitales*** —como los problemas familiares, las dudas con respecto a la propia vocación o la llamada crisis de la "mediana edad"— pueden convertirse también en acicates muy valiosos para el cambio.

• ***Las dificultades laborales creadas por los problemas interpersonales***, el aburrimiento o la decepción con una determinada tarea, que pueden alentar el esfuerzo necesario para estimular el desarrollo de las habilidades emocionales.

En la mayor parte de los casos, la mera comprensión de que el cultivo de una determinada habilidad nos ayudará a mejorar aumenta considerablemente el entusiasmo. Y, según me explicaba Kate Cannon, de American Express: «la mayor parte de nuestros empleados comprenden que estas habilidades son decisivas para mejorar su eficacia y, en consecuencia, su motivación para aprender suele ser muy elevada». Cuando la persona entiende, pues, que la formación puede aumentar su competitividad en el mercado laboral o en el seno de la empresa —es decir, cuando llegan a comprender que se trata de una auténtica oportunidad—, su interés se ve poderosamente incrementado. Y, cuanto mayor sea el interés de la persona por aprender, más eficaz será también, en consecuencia, el proceso de aprendizaje.

Alentar el cambio autogestionado

El enfoque tipo cadena de montaje, según el cual todo aquél que desempeñe una labor o función concreta dentro de la empresa debe atravesar los mismos pasos tal vez pueda funcionar en el caso de que el trabajo sea exclusivamente cognitivo. Pero, en lo que respecta a las competencias emocionales, este tipo de enfoque —al que bien podríamos definir como tipo "lecho de Procusto[17]"— representa el peor ejemplo de la concepción de la

[17] *Procusto era el apodo del mítico posadero de Eleusis. Se llamaba Damastes, pero le apodaban Procusto que significa "el estirador", por su sistema de hacer amable la estancia a sus huéspedes. Deseosos de que los más altos estuvieran cómodos en sus lechos, serraba los pies de quien le sobresalieran de la cama. Y a los bajitos les ataba grandes pesos hasta que alcanzaban la estatura justa del lecho. Menos mal que Teseo, el forzudo atleta, puso fin a las locuras del posadero devolviéndole con creces el trato que dispensaba a sus ingenuos clientes*

eficacia taylorista[18]. Porque, en este dominio, únicamente los programas hechos a medida [tailoring] —que no el taylorismo— permiten sacar el máximo provecho al proceso de aprendizaje.

Los cambios más eficaces tienen lugar cuando disponemos de un programa de aprendizaje que se ajusta a nuestras expectativas, intereses, recursos y objetivos personales. En American Express, por ejemplo, todo el mundo diseña su propio plan de acción. De este modo, un planificador financiero que trataba de potenciar su iniciativa, se propuso el objetivo de hacer veinte llamadas "frías" por semana. Parte de su plan consistía en escribir una especie de guión de lo que podría ser una llamada ideal y hacer un ensayo antes de marcar el número. «Este método y este enfoque —dice Cannon— funcionaron muy bien con aquella persona concreta, pero nunca lo aconsejaría a quienes desempeñan la misma tarea, porque para otras personas podría resultar completamente inapropiado e ineficaz.»

Los programas también deben hallarse adaptados al nivel de desarrollo del individuo. En opinión de Cannon: «***Hay que procurar que cada persona pueda emprender su proceso de crecimiento y desarrollo desde el punto concreto en que se halle, sea éste cual fuere.*** Por ejemplo, hay personas que no comprenden que lo que nos decimos a nosotros mismos —los juicios acerca de lo que estamos haciendo— influyen directamente sobre los resultados de nuestra acción, mientras que la comprensión de otras personas es mucho más compleja».

En condiciones ideales debería procurarse que quienes participan en este tipo de programas tuvieran acceso a un amplio elenco de métodos y que se les alentara a efectuar sus propias contribuciones. Un punto flaco de muchos seminarios de desarrollo prefabricados es su extrema dependencia de los enfoques genéricos y unilaterales.

[18] *En la época de Taylor se decía: alguien piensa y otra persona hace la tarea; era la total división entre lo manual y lo intelectual y para los que hayan leído a Taylor está el famoso episodio con el obrero Smith, del cual Taylor decía que era perfecto porque se parecía a un chimpancé y pensaba como un chimpancé. Era el trabajador soñado.*

Taylor decía esto porque su sistema consistía en vaciar el taller de inteligencia obrera en un contexto de enfrentamiento de clases muy duro, con sindicatos de oficio, etc. Pero la historia toma una especie de revancha porque ahora es necesario hacer volver la inteligencia a los talleres; es una de las condiciones de la competitividad. Esto sucede por un lado un poco inesperado, que es el de la competitividad, pero creo que es mejor así. Nos toca a nosotros actuar y aparece una nueva oportunidad vinculada a las tendencias en curso de reconstruir el trabajo inteligente en las fábricas.

Como me dijo Charley Morrow, de la firma de asesoramiento Linkage, que llevó a cabo una investigación sobre las empresas de Fortune 500: «Los programas de formación tipificados, en los que todo el mundo debe pasar por la misma experiencia, constituyen el peor modo de malgastar el dinero que se invierte en ellos. Cuando la gente se ve obligada a seguir un determinado programa, no dejan de surgir problemas. Por ejemplo, algunos pueden poseer ya las habilidades que se pretende que adquieran, otros, sencillamente, no las necesitan, mientras que otros, por último, se sienten molestos por la obligación de acudir al programa o simplemente se hallan desmotivados y les importa un comino».

Pero la mayor parte de estos problemas desaparecen cuando la persona tiene la posibilidad de diseñar un plan de entrenamiento a su medida que tenga en cuenta sus necesidades y aspiraciones. Según Richard Boyatzis, el principio director que subyace al aprendizaje autogestionado consiste «en poner el control del proceso del cambio en manos de los implicados porque, después de todo, son ellos los que tienen la última palabra este planteamiento también elude la ilusión del control que pueda albergar el profesorado»

Centrarse en objetivos alcanzables y bien definidos

Se había trasladado a Ohio desde la costa oeste para asistir, en Weatherhead, al programa para licenciados en gestión empresarial y necesitaba un trabajo a tiempo parcial, pero carecía de confianza en sí mismo, especialmente cuando tenía que abordar a personas desconocidas. En Weartherhead, sin embargo, le enseñaron a diversificar su meta global —desarrollar la confianza en sí mismo— en una serie de pasos más sencillos y realistas. El primero de ellos consistió en actualizar su curriculum; fue fácil, pero los siguientes pasos parecían algo más complicados, de modo que tuvo que decirse a sí mismo: «el mes que viene llamaré al director del departamento administrativo de la universidad y solicitaré una entrevista para ver si existe alguna posibilidad de trabajar allí y, si no tengo éxito, me dirigiré también a otras personas». Lo mismo decidió hacer con su tutor. Pero, por encima de todo, se comprometió a leer las ofertas de trabajo del periódico y a llamar a las locales, tomando la resolución de «demostrar confianza en sí mismo y decisión en todas las entrevistas que mantuviera». Y lo cierto es que, antes de haber concluido el plazo que se marcara, había encontrado el trabajo que necesitaba.

Esta tarea parece bastante vulgar porque son miles las personas que cada día se formulan estos propósitos; sin embargo, para aquel estudiante de Weatherhead aquellos pasos formaban parte de un plan mucho más amplio que estaba concebido para permitirle afrontar situaciones en las que tenía que

poner en práctica su confianza en sí mismo. Y cada uno de los pasos que iba dando aumentaba la seguridad que necesitaba para dar el siguiente.

El modo más eficaz para alcanzar grandes metas consiste en descomponerlas en pasos sencillos y manejables. Y la palabra clave aquí es manejable *porque, quienes acometen cambios que desbordan sus posibilidades, se hallan inexorablemente abocados al fracaso.* Es por esto por lo que la descomposición de nuestros objetivos en una serie de pasos pequeños hace que resulte más fácil superar los retos y alcanzar el éxito.

Los pequeños éxitos repetidos nos alientan y permiten que nos mantengamos más motivados y comprometidos, impulsados por una sensación creciente de eficacia propia*, aunque no podemos olvidar tampoco que, cuanto más ambiciosa sea la meta a que aspiremos, mayor será el cambio resultante*. Existe una estrategia japonesa, denominada *kaizen*[19] —o mejoramiento continuo—, que tiene en cuenta ambas premisas. En este caso, el sujeto comienza con objetivos que presentan un grado moderado de dificultad que va aumentando a medida que el proceso prosigue. Llevar a cabo cambios en dosis manejables nos hace sentir que estamos efectuando algún progreso en dirección a nuestro principal objetivo y, en consecuencia, también mantiene elevada nuestra moral y nuestra esperanza de éxito.

Pero, obviamente, a falta de objetivos bien definidos es fácil perderse en el camino. Los psicólogos que trabajan en el programa de la American Express ayudan a cada participante a que se aclare los objetivos personales que busca con el cambio, uno de los cuales suele ser el de llegar a manejar mejor los sentimientos conflictivos. Pero esta meta es demasiado general y difusa como para resultar útil. «La gente debe comenzar dándose cuenta de la necesidad de cuidarse emocionalmente —comenta Kate Cannon—.

Pero cuando investigan el modo en que afrontan el problema suelen percatarse de que habitualmente se origina en el estrés, una comprensión que habitualmente les conduce a emprender medidas concretas como, por ejemplo, organizar mejor su tiempo.»

Pero, la idea de «organizar mejor el tiempo» también resulta un objetivo demasiado ambiguo que, en consecuencia, debe desmenuzarse en pasos más concretos como, por ejemplo, delegar responsabilidades en algún subordinado

---

[19] *De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: "Kai" que significa cambio y "Zen" que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que "Kaizen" es "cambio para mejorar" o "mejoramiento continuo", como comúnmente se le conoce.*
Los dos pilares que sustentan Kaizen son los equipos de trabajo y la Ingeniería Industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos. De hecho, Kaizen se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario.

veinte minutos al día, eliminar la pérdida de tiempo que supone ver programas basura en la televisión o invertir tres horas por semana en la práctica de algún ejercicio de relajación.

El establecimiento de objetivos debe incluir también los pasos concretos que hay que acometer para alcanzarlos. Si, por ejemplo, nuestro objetivo es el de llegar a ser más optimistas o aceptar mejor los contratiempos y el rechazo (una habilidad extremadamente útil para quienes se dedican al campo de las ventas), el análisis debe ser sumamente minucioso. «Podría empezarse —explica Kate Cannon— tratando de advertir cuáles son nuestros puntos críticos en este sentido, los acontecimientos que disparan este hábito inútil y más precisamente lo que uno piensa, dice o hace al respecto. También debe identificarse el diálogo interno que nos dice, por ejemplo, "no puedo hacerlo" o "eso demuestra que no estoy a la altura de las circunstancias". Igualmente, deberíamos tratar de identificar la pauta que rige nuestra conducta como, por ejemplo, comenzar enfadándose, luego retirarse y, después, actuar. Uno debe hacer un diagrama de la pauta o el hábito, familiarizarse con aquello que se supone que quiere cambiar y con cuál puede ser la mejor manera de pensar y actuar en estos casos. De ese modo, cada vez que nos encontremos con algo que dispare nuestra reacción habitual, deberíamos tratar de romper el círculo vicioso de este viejo hábito. Y, cuanto más cerca del inicio rompamos el ciclo, tanto mejor.»

En cierto sentido, establecer un objetivo ya define lo que se halla al alcance de nuestras "posibilidades individuales", una visión de cómo nos gustaría ser cuando hayamos logrado cambiar. El mero hecho de imaginar este yo potencial ya surte un efecto positivo, porque imaginar cómo seremos cuando hayamos cambiado aumenta la motivación para dar los pasos necesarios en esta dirección.

La prevención de las recaídas

El cultivo de una nueva habilidad constituye un proceso gradual tachonado de avances y retrocesos en donde los viejos hábitos pueden reaparecer a veces, algo que suele suceder sobre todo al comienzo, cuando el nuevo hábito se experimenta como algo extraño y desacostumbrado, mientras que, en cambio, el viejo todavía nos resulta completamente natural.

De este modo, todo lo que hayamos podido aprender puede llegar a desintegrarse —al menos provisionalmente— al enfrentarnos a una situación difícil. Y, puesto que es seguro que tales recaídas van a producirse, convendría ver el modo más adecuado de aprovechar esta situación.

Porque la verdad es que *una recaída no debe interpretarse necesariamente como un paso atrás.* En tal sentido, debería advertirse a quienes inician un proceso de aprendizaje que vendrán días malos en que los antiguos hábitos regresarán. Y, si se les enseña a sacar partido de estos retrocesos, se les estará vacunando contra el desaliento y la desesperación que conllevan tales momentos. De otro modo interpretarán estos lapsos de un modo pesimista, como un desastre permanente y como una constatación de la imposibilidad de cambiar. Así pues, *el adiestramiento para prevenir las recaídas nos prepara para reaccionar de un modo más positivo y optimista, aprovechando inteligentemente nuestros errores para recabar información crítica acerca de nuestros hábitos y nuestras debilidades.*

Consideremos, por ejemplo, el caso de un jefe que, sometido al apremio del tiempo, recae en sus viejos hábitos de liderazgo autoritario. Esta persona podría aprender que cuando se halla sometido a presión, su ansiedad le lleva nuevamente a asumir su antiguo estilo autoritario, de modo que, una vez que sepa reconocer las situaciones que suscitan su ansiedad, puede prepararse para reaccionar de manera diferente ensayando lo que hará cuando llegue el momento —solicitando, por ejemplo, la colaboración de sus empleados en lugar de ponerse indiscriminadamente a dar órdenes—, una práctica que aumentará la probabilidad de hallar —aun en condiciones de máximo estrés— una respuesta más adecuada.

Es evidente que, para poder desarrollar un sistema de alarma eficaz es necesaria una adecuada conciencia de uno mismo y una capacidad para analizar posteriormente la situación. El hecho de revisar los sucesos que provocaron el incidente y los sentimientos y los pensamientos que le acompañaron nos permite cobrar conciencia de aquellos momentos en que necesitamos estar especialmente atentos y apelar de forma consciente a nuestra nueva habilidad emocional.

Considerar las consecuencias de nuestros errores —como perder una oportunidad comercial o hacer que un cliente o compañero acabe enfadándose— también puede servirnos de acicate para acometer el cambio con un vigor renovado.

Proporcionar feedback sobre el rendimiento

Cierto jugador de golf tendía a sufrir explosiones de ira que estaban arruinando tanto su matrimonio como su carrera profesional. Por ello se integró en un programa para tratar de reducir la frecuencia y la intensidad de sus

ataques en el que aprendió a registrar cada ocasión en que se enojaba, cuánto duraba y cuál era su intensidad.

Varios meses después de iniciado el programa, nuestro hombre sufrió un ataque descontrolado de ira tan intenso como de costumbre, un episodio que lo dejó completamente desalentado, temiendo que todos los esfuerzos realizados hasta aquel momento no hubieran servido absolutamente para nada. Pero cuando comparó los datos acumulados en su registro volvió a recuperar la ilusión porque se dio cuenta de que la frecuencia de sus ataques había disminuido considerablemente desde varias veces por semana a tan sólo un episodio en los últimos dos meses.

*El **feedback** resulta esencial para el cambio. Saber cómo estamos haciendo las cosas nos mantiene en el buen camino. En su forma más rudimentaria, el feedback exige una supervisión externa que nos diga cómo estamos empleando nuestra nueva habilidad.*

Cuando las cosas discurren adecuadamente, el feedback puede aumentar la confianza en nosotros mismos para experimentar la habilidad emocional que estamos tratando de desarrollar, una dosis adicional de confianza en nosotros mismos que, en suma, nos ayuda a mejorar."

En cambio, cuando el feedback se halla ausente o es muy pobre o demasiado desconsiderado, puede surtir —como ya hemos visto en el capítulo 8— un efecto desmoralizante y desalentador. Los resultados óptimos se consiguen cuando quienes tienen que dar el feedback conocen el modo más eficaz de hacerlo —y son alentados o recompensandos por ello— y, por otra parte, se hallan abiertos a cualquier feedback sobre su modo de darlo.

En American Express Financial Advisors, la mayor parte del feedback relacionado con las competencias emocionales tiene lugar en el mismo puesto de trabajo. En opinión de Kate Cannon: «Nosotros no sólo prestamos mucha atención al modo como se realiza el trabajo sino también a los objetivos perseguidos. Y para ello mantenemos reuniones regulares con cada supervisor. Así es como tratamos de establecer una relación no sólo con nuestros clientes sino también entre nosotros; así es como las personas o*btienen un feedback continuo sobre su habilidad emocional, aunque reciba otros nombres como trabajo en equipo o comunicación*».

La práctica

La hospitalidad de los empleados de cierta cadena internacional de hoteles estaba siendo puesta en entredicho por sus clientes, de modo que tomó la decisión de enviar a todos los empleados que tenían un trato directo con el

PSIKOLIBRO

público a un curso destinado a desarrollar su inteligencia emocional. El aprendizaje en cuestión les permitía adiestrarse en habilidades tales como ser más conscientes de sus sentimientos y también les enseñaba a utilizar este conocimiento para poner fin a un secuestro amigdalar, amén de enseñarles a permanecer más conectados con los sentimientos de los clientes alojados en el hotel e incidir positivamente en sus estados de ánimo.

Pero el director de formación y desarrolló no sólo se quejó de que la situación no había mejorado sino de que, al parecer, hasta había empeorado.

¿Cuánto tiempo duraba el programa de formación?

Un día.

Y ahí, precisamente, radicaba el problema, porque una habilidad emocional no puede desarrollarse de la noche a la mañana. *El cerebro emocional necesita semanas o meses para cambiar sus hábitos.* El viejo paradigma del desarrollo da por supuesto que éste tiene lugar de una manera espectacular e inmediata: envíese a las personas a un seminario de un par de días y —voilá!— volverán completamente transformados. Como consecuencia de esta equivocada suposición se manda a alguien a cursillos muy breves que apenas tienen el menor efecto, de modo que la persona puede acabar echándose la culpa —o haciéndolo su supervisor— por su falta de voluntad y determinación, y por no haber logrado las mejoras pretendidas. No cabe duda de que un taller o seminario puede ser un buen comienzo pero, obviamente, esto no es suficiente.

El aprendizaje de una nueva habilidad tiene lugar más fácilmente en el caso de disponer de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo período que si hacemos la misma práctica en una sola sesión intensiva, una regla muy sencilla que, sin embargo, se olvida con demasiada frecuencia. Otro error muy común consiste en hablar mucho de la habilidad que se pretende desarrollar y dedicar muy poco tiempo a ponerla en práctica en una situación controlada. Lyle Spencer Jr. y Charley Morrow realizaron un estudio sobre los programas de formación para jefes y vendedores en el que se analizaba la organización del tiempo de práctica real y de información teórica sobre la nueva habilidad, llegando a la conclusión de que el efecto de las sesiones prácticas es dos veces superior al de la mera exposición intelectual. Este estudio también demostró que el rendimiento de la inversión económica dedicada a la práctica durante el proceso de formación es siete veces superior al de las sesiones didácticas meramente informativas.

Como decía Spencer: «*el impacto de los programas de formación es muchísimo más poderoso si utilizamos la simulación para enseñar una competencia como, por ejemplo, el **feedback** que si nos limitamos a exponer los cinco principios del feedback eficaz sin ninguna oportunidad para ponerlos en práctica*».

Alcanzar el punto en que un nuevo hábito reemplaza al viejo requiere mucha práctica. Como decía el director de una agencia gubernamental: «Enviamos a las personas a desarrollar ciertas competencias pero vuelven al trabajo sin haber tenido ocasión de ponerlas en práctica, de modo que no tardan en recaer inexorablemente en las antiguas rutinas. Y es que, en el proceso de formación, nunca se les ofreció la posibilidad de aplicarlo a su trabajo concreto». Pero el "sobreaprendizaje" —es decir, aquel aprendizaje en el que la persona practica un nuevo hábito hasta el punto de llegar a dominarlo— reduce considerablemente la posibilidad de una recaída cuando vuelve a estar bajo presión. Los estudios clínicos realizados sobre el cambio de conducta demuestran que cuanto más tiempo invierta el sujeto, más permanente será también la transformación. En este sentido, los meses son más provechosos que las semanas y éstas, más que los días. En el caso de hábitos complejos, como la habilidad emocional suele requerirse un período de práctica de tres a seis meses —o más— para que tengan el efecto máximo. (en el apéndice 5 puede hallarse más información sobre diferentes aspectos prácticos del proceso de aprendizaje de las habilidades emocionales).

Una regla de oro para el desarrollo de la habilidad emocional es que las capacidades que se mejoran o se añaden al repertorio personal —como, por ejemplo—, aprender a escuchar mejor puede asimilarse en menos tiempo del que se requiere para corregir un viejo hábito. *Los hábitos muy establecidos —como el mal genio o el perfeccionismo, por ejemplo— se hallan tan profundamente arraigados que, en tales casos, es necesario un desaprendizaje del viejo hábito y su reemplazo por otro nuevo y más adecuado.*

El tiempo que necesitará una persona para llegar a dominar una determinada habilidad emocional depende de muchos factores, pero cuanto más compleja sea la habilidad en cuestión, más tiempo tendrá que invertirse en ello. Por ejemplo, la gestión adecuada del tiempo que se fundamenta en un par de habilidades (como el autocontrol, necesario para resistirse a la tentación de caer en actividades que nos hacen perder el tiempo, y la motivación de logro, que fomenta el deseo de mejorar y de ser más eficiente), puede dominarse más rápidamente que el liderazgo, ya que ésta última es una habilidad de orden superior que se basa, a su vez, en una media docena de habilidades diferentes.

Los programas más eficaces alientan también la práctica por cuenta propia. Aunque puedan existir razones laborales para desarrollar, por ejemplo, una habilidad como la capacidad de escuchar, ésta también resulta muy provechosa para nuestra vida privada. Consideremos, en este sentido, que los estudiantes que asisten a cursos de gestión empresarial de dos años de duración, suelen invertir unas 2,500 horas entre clases y tareas. Y, si suponemos que duermen una media de siete horas por noche, resulta que, en esos dos años, están

despiertos unas 10,500 horas ¿Qué aprenden, pues, durante las 8,000 horas de tiempo libre que les quedan?

Ésta fue la pregunta que se formularon Richard Boyatzis y los demás diseñadores del programa de formación de Weatherhead, llegando a la conclusión de que el aprendizaje autogestionado no debería interrumpirse en ningún momento ni lugar. Del mismo modo que no invertimos en nuestro trabajo todas las horas que pasamos despiertos (aunque a veces nos lo parezca), cuando se trata de desarrollar una competencia emocional toda nuestra vida debe convertirse en el escenario del cambio, porque la vida misma es la mejor de las escuelas.

*Esa actitud promueve aquello que se conoce con el nombre de "**excedente positivo**", en el que las habilidades que se desarrollan para mejorar en el trabajo repercuten también en otros aspectos de nuestra vida.* Por ejemplo, un supervisor que aprenda a escuchar mejor a sus empleados también hará uso de esta facultad cuando converse con sus hijos. Algunas empresas —como 3M, en donde se diseñó un programa para reducir el coste de las bajas por enfermedad que trataba de que los empleados desarrollaran la flexibilidad tanto en el trabajo como en el hogar— consideran que este excedente es algo francamente necesario.

Estructurar un sistema adecuado de apoyo

El vicepresidente de una de las empresas de alimentación más importantes de los Estados Unidos era un ingeniero que también estaba en posesión de un master en gestión empresarial, amén de un cociente intelectual superior a 125. Pero, por más que al presidente de su empresa le hubiera gustado ascenderle, aquel vicepresidente había tocado techo y no sería promocionado a menos que cambiase su estilo directivo.

Se trataba, en suma, de una persona introvertida y poco sociable a quien sus colegas preferían enviar un e—mail o un informe antes que relacionarse personalmente con él. En las reuniones se mostraba siempre tan beligerante, agresivo y autoritario que el asesor de ejecutivos llamado para ayudarle llegó a decir: «mientras siga comportándose así nunca le ascenderán».

El formador comenzó entonces a trabajar codo a codo con él. «Le ayudé a reconocer sus puntos flacos de forma que pudiera evitar más fácilmente las situaciones en que podía perder el control. Le enseñé también a automotivarse —como hacen los atletas— para prepararse para aquellas situaciones en las que fuera probable que perdiera los estribos diciéndose, por ejemplo: "No voy a dejar que me vuelva a suceder. No me dejaré llevar por mi mal genio". También

le enseñé una técnica rápida de relajación muscular que le permitiera detener su enojo cada vez que sintiera que algo comenzaba a bullir en su interior, y que consistía en tensar todos los músculos del cuerpo y luego soltarlos súbitamente».

Las sesiones de formación prosiguieron durante algunos meses hasta que nuestro vicepresidente fue capaz de llegar a dominar su mal genio. En el mundo empresarial de nuestro país cada vez es más frecuente este tipo de adiestramiento en los rudimentos de la inteligencia emocional, destinado fundamentalmente a los empleados más apreciados. En este sentido, una de las formas que suele asumir el apoyo continuo es la formación y, del mismo modo, los tutores también pueden cumplir con una función similar.

El proceso tutorial constituye un modo habitual de alentar el desarrollo profesional y también puede servir como escenario más idóneo para el desarrollo de las habilidades emocionales. Como descubrió Kathy Kram, directora ejecutiva del programa para licenciados en gestión empresarial de la Boston University School of Management, en su importante estudio sobre la figura del tutor, éste ofrece dos tipos de ventajas: alentar el desarrollo profesional (tutelando, en suma, a sus apadrinados) y proporcionar consejo y formación.

Pero, reciba o no la denominación de "formación", la mayor parte de nuestro aprendizaje tiene lugar durante el curso natural de las relaciones laborales porque, como señala la psicóloga de Harvard Judith Jordán, cualquier relación constituye una oportunidad para que los implicados pongan en práctica sus competencias personales y asi puedan mejorarlas y desarrollarlas juntos.

Este tipo de aprendizaje puede presentarse de manera natural en el curso de las relaciones laborales, donde las personas van alternando los roles de maestro y discípulo en función de sus puntos fuertes y débiles respectivos. «Ciertas empresas, como Bell Atlantic —me decía Kathy Kram— han experimentado con los círculos tutoriales. Para ello han formado grupos de ejecutivas de nivel medio que se reúnen para hablar de los problemas más habituales de su trabajo bajo la tutela de un ejecutivo más diestro. En esos círculos hablan de sus experiencias, buscan respuestas alternativas y así amplían sus recursos personales para afrontar los problemas que se les presentan. El efecto más patente de este método ha sido el fortalecimiento de sus competencias emocionales y sociales.»

Quienes carecen de un tutor formal pueden recurrir a la estrategia de buscar un formador provisional, alguien diestro en una determinada habilidad concreta a quien consultar en casos específicos. Por su naturaleza temporalmente limitada y orientada a la realización de una tarea concreta, este abordaje difiere del proceso tutorial formal. Como Kram ha puesto de relieve,

toda relación con alguien que cuente con más experiencia o habilidad que nosotros puede convertirse en una oportunidad inestimable para aprender. De este modo, las personas que más suelen desarrollar sus habilidades emocionales son aquéllas que mantienen relaciones con un amplio abanico de compañeros de trabajo diestros en diversas áreas de competencia.

Como parte del entrenamiento emocional llevado a cabo en American Express Financial Advisors, los participantes escogen a un "compañero de aprendizaje", es decir, alguien que trabaje junto a ellos para proporcionarles apoyo continuo a lo largo de los meses posteriores a su vuelta al trabajo. «La gente se ayuda mutuamente, quedan regularmente para comer o se llaman por teléfono —afirma Kate Cannon—. Pueden hablar sobre algún hábito que estén intentando cambiar, como la preocupación excesiva o ser más decididos. Así se alientan, aconsejan y corrigen mutuamente.»

Este sistema facilita la generalizaciónal entorno laboral de las habilidades de la inteligencia emocional recién aprendidas. De este modo la formación puede mostrar su utilidad: «si su compañero sabe —dice Cannon— quién es la persona concreta que le hace perder los estribos, puede mandarle una señal de aviso para que usted se prepare antes de acudir a la cita». Este apoyo inmediato tiene lugar más fácilmente cuando es todo un equipo de trabajo —como ocurría en American Express— el que emprende el proceso de formación.

Los estudiantes de Weatherhead se agrupan en equipos de entre diez y doce personas, cada uno de los cuales cuenta con un facilitador y un ejecutivo que actúan a modo de consejeros. Además, cada estudiante dispone de un tutor que es un jefe intermedio o un profesional avanzado. Así, la combinación entre el grupo de compañeros, el asesor y el tutor brinda a los alumnos de Weatherhead un amplio abanico de personas a quienes recurrir cuando tratan de fortalecer determinadas habilidades.

La utilidad del modelado

En el proceso de aprendizaje de toda conducta nueva, el hecho de contar con la posibilidad de tener la referencia de alguien que ilustre la habilidad que queremos desarrollar resulta inmensamente útil. Nosotros aprendemos observando a los demás y, de ese modo, las personas que expresan una determinada habilidad se convierten en una auténtica aula viviente.

En este contexto, el medio es el mensaje y, por esto, quienes se dedican a la enseñanza de las habilidades emocionales deberían encarnar las cualidades que están enseñando. Los formadores que sólo hablan de estas competencias

pero que actúan de un modo ostensiblemente contradictorio, boicotean el mismo mensaje que pretenden transmitir. Cuando se trata de enseñar a alguien a utilizar un programa de ordenador, la amabilidad del profesor tal vez tenga una importancia muy relativa, pero cuando de lo que se trata es de ayudar a alguien a ser más expresivo y empático en su trato con los clientes o a controlar su enojo en las reuniones, esta habilidad resulta rotundamente esencial.

Robert Caplan, del programa JOBS, me decía: «Estaba claro que necesitábamos formadores que encarnaran las habilidades emocionales y sociales. Y éste fue el principio director que guió nuestra selección de los formadores y su propio proceso de formación. Y, para mantener elevado su nivel de competencia, les sometemos a la evaluación continua y al feedback de las habilidades que deben transmitir a la "cultura" del grupo al que están formando».

En términos generales, *modelamos nuestra conducta laboral en función de las pautas que nos brindan las personas que ocupan los puestos superiores de la empresa, lo cual significa que adquirimos tanto sus hábitos positivos como los negativos*." Cuando los empleados se hallan expuestos a un supervisor desconsiderado —alguien que, por ejemplo, amoneste arbitrariamente a sus subordinados—, su propio estilo de liderazgo suele ser más intolerante y duro.

Uno de los jefes de Eastman Kodak me decía: «Antiguamente todos trabajábamos en la misma sala. Veías a tus compañeros a diario, les conocías muy bien, disponías de un tutor o simplemente te hallabas expuesto a la influencia de buenos modelos, de gente que sabía cómo comunicarse, escuchar, aumentar la confianza e inspirar el respeto de los demás. Pero, hoy en día, las personas se hallan dispersas y aisladas en pequeñas unidades. Ya no disponemos de tantas oportunidades como antes para aprender esta clase de habilidades».

Y puesto que actualmente existen menos oportunidades de fomentar y desarrollar estas habilidades, el directivo de Kodak siente la necesidad de que la gente que forma parte de su equipo las desarrolle. «*Nosotros disponemos de un programa de formación que fomenta las habilidades que propician el éxito personal de nuestros empleados, es decir, no sólo las habilidades técnicas o intelectuales sino también las competencias fundamentales del liderazgo, como el autoconocimiento, la persuasión y la confianza*.»

El aliento y el refuerzo

Veamos ahora el caso de dos auxiliares de cierta residencia de ancianos. Una de ellas era brusca e insensible con los pacientes, llegándola veces a

parecer hasta cruel, mientras que la otra era un modelo de atención y amabilidad. Pero la auxiliar más ruda siempre concluía su trabajo dentro del tiempo previsto y se atenía estrictamente a las órdenes recibidas mientras que la amable a veces se saltaba las reglas para ayudar a algún paciente y solía acabar su trabajo siempre tarde porque perdía mucho tiempo hablando con los pacientes. Los supervisores solían dar valoraciones muy altas a la primera auxiliar mientras que la otra tenía verdaderos problemas al respecto. ¿Cómo es posible esta situación cuando se supone que la función de un asilo es la de brindar una atención amable y respetuosa a los internos?

Existe, pues, una gran diferencia entre los objetivos y valores explícitos de una organización y lo que realmente se fomenta cuando se alienta a la gente a cultivar habilidades emocionales que no se ven apoyadas en la práctica cotidiana. En tal caso, se llega a la curiosa situación de disponer de personas emocionalmente más competentes de lo que requiere su trabajo o de lo que valora la empresa.

Porque no basta con que la organización ayude a que las personas actualicen sus habilidades emocionales brindándoles programas para ello sino que también debe crear un clima que las recompense. Después de todo, nuestros intentos por cambiar serán más eficaces si tienen lugar en un entorno que nos haga sentir seguros.El desarrollo de una determinada habilidad requiere su aceptación plena, algo que debe reflejarse claramente en el puesto de trabajo, en los criterios de selección, en el sistema de ascensos, en la evaluación del rendimiento y para diseñar procesos de formación y adiestramiento en competencias emocionales, recompensar los esfuerzos realizados por los participantes, proporcionar feedback de 360 grados etcétera. Para que una determinada habilidad termine arraigando debe ser aplicada a una situación laboral concreta. *La falta de conexión entre el nuevo aprendizaje y la realidad laboral terminará disipando lo que acabamos de aprender y, cuando tal cosa ocurre, también se disipa nuestro entusiasmo por llevar a la práctica todo lo que hayamos aprendido.* En este sentido, uno de los factores determinantes del proceso de generalización al ámbito laboral de lo que haya podido aprenderse en un determinado programa de formación es el clima favorable con el que la empresa lo acoge una vez que los participantes vuelven a su puesto de trabajo.

Es muy probable que el mejor clima de apoyo para el aprendizaje tenga lugar cuando todos los componentes de un mismo equipo de trabajo se esfuerzan juntos por desarrollar determinadas habilidades como ocurre, por ejemplo, con algunos de los equipos directivos de American Express Financial Advisors. En estos equipos, todo el mundo —incluido el jefe— se compromete seriamente a seguir el adiestramiento en la habilidad emocional y, de este modo, el ***feedback*** y el ***apoyo*** se fortalecen en las reuniones del equipo y

además se dedica un tiempo extra para charlar acerca de lo que cada uno hace para alcanzar sus objetivos concretos al respecto.

Por otra parte, la evaluación de los ejecutivos recurre a un listado de las habilidades emocionales. Como dice Cannon: «Cada ejecutivo realiza una valoración y lo mismo hace el vicepresidente. Luego sostienen un diálogo entre sí para tratar los puntos en que puedan diferir y finalmente se presentan las conclusiones al presidente de la compañía. En este caso resultan muy importantes aspectos tales como las habilidades interpersonales, la capacidad de motivarse a sí mismo y a los demás, el autocontrol etcétera».

Poco después de tomar las riendas de Banker's Trust New York, Frank Newman, el nuevo director general y presidente, recabó la ayuda de una empresa de asesores con el propósito de lograr que los jefes fueran más conscientes de las habilidades humanas que la empresa necesitaba para seguir siendo competitiva. Y la conclusión a la que arribó el equipo de asesores fue la de que ya no bastaba con prestar una atención exclusiva al rendimiento económico sino que había que comenzar a considerar la importancia de las habilidades interpersonales a la hora de determinar la compensación económica y el sistema de ascensos.

¿Cómo consiguió Newman que sus banqueros y hombres de negocios se implicasen en esta nueva empresa? Acudiendo él mismo a gran parte del programa de formación en el que los profesores eran los propios miembros de la junta directiva del banco. Como comentó el jefe de desarrollo del banco: «así nadie pudo excusarse diciendo, por ejemplo: "mi jefe me dice que esto no es importante"».

Evaluación

Nuestra recomendación es, pues, que *primero se establezca una adecuada evaluación de los resultados perseguidos con el curso de formación, que también incluya una valoración del rendimiento laboral*. En este sentido, los proyectos más adecuados recurren al uso de evaluaciones pre y post período de formación, un seguimiento a largo plazo de varios meses de duración y grupos de control formado por personas elegidas al azar. Y, aunque esta situación ideal sea muy difícil de llevar a la práctica, existen alternativas más viables como emplear las valoraciones de partida en lugar de un grupo de control o comparar los cambios mostrados por el individuo en las habilidades fomentadas deliberadamente con otro grupo de habilidades que no hayan sido objeto de formación. , en caso de que un determinado programa mostrara su

evidente ineficacia, la información obtenida debería utilizarse para perfeccionar los siguientes ciclos de formación.

Pero lo cierto es que estas recomendaciones mínimas apenas si se cumplen y, en consecuencia, nos encontramos con un gran abismo entre lo que debería ser una investigación bien hecha y el modo como realmente se llevan a cabo y se evalúan los programas de formación. Como concluyó un estudio realizado con las empresas de Fortune 500, los jefes de formación consideran que la principal razón para evaluar el proceso de aprendizaje es determinar si merece la pena la inversión económica, pero la verdad es que casi ninguno de ellos lleva a cabo una evaluación seria de los programas de formación que dirigen.

La fuente más común para extraer datos al respecto procede básicamente de la opinión de los participantes y de la demanda que tenga un determinado programa, aunque, en realidad, esto no es un indicador fiable de su eficacia para promover el cambio sino simplemente de su popularidad. Pero el hecho es que no existe ninguna correlación entre los informes positivos de los participantes y el nivel de aprendizaje alcanzado o su grado de mejora en la actividad laboral. Como acertadamente concluía una revista: «el hecho de que nos guste no tiene nada que ver con lo que realmente hayamos aprendido».

Muy pocas empresas recurren sistemáticamente al mejor método de evaluación: la evaluación objetiva del rendimiento laboral previo y posterior al proceso de formación. El 10% de ellas señalaron que alguna vez habían utilizado un procedimiento similar pero que la mayor parte de las evaluaciones se centraban más en la determinación del cambio de actitud de la persona que en un auténtico cambio en su rendimiento laboral.

No obstante, esta situación está comenzando a transformarse lentamente y, en este sentido, la Weatherhead School of Management está empeñada en un ambicioso proyecto de evaluación, para el que solicita, a los integrantes en el programa de aprendizaje de las habilidades directivas, que participen en un proyecto de seguimiento —de una duración prevista de unos cincuenta años— para tratar de determinar las posibles ventajas —si las hubiere— que el desarrollo de estas habilidades aportaron a su vida profesional.

PARTE V:

LA ORGANIZACIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

12. EL PULSO DE LA ORGANIZACIÓN

En un congreso internacional al que tuve la oportunidad de asistir recientemente, alguien formuló la siguiente pregunta: «***¿la empresa para la que trabaja tiene objetivos claramente definidos?***», una pregunta a la que dos tercios de los asistentes respondieron afirmativamente levantando la mano.

Entonces la misma persona volvió a inquirir: «***¿y esos objetivos describen fielmente la realidad cotidiana de su empresa?***», una pregunta ante la que casi nadie volvió a levantar la mano.

El caos emocional que provoca la diferencia ostensible entre la visión oficial de una empresa y su realidad manifiesta puede ir desde el cinismo autodefensivo hasta el enojo e incluso la desesperación. *Las empresas cuya productividad se establece transgrediendo los valores implícitos de sus empleados acaban pagando un elevado precio emocional que se traduce en una pesada carga de vergüenza y de culpa.*

La empresa emocionalmente inteligente debe conciliar las posibles disparidades que puedan surgir entre los valores que proclama y los que constituyen su práctica cotidiana. Porque la transparencia sobre los valores, el espíritu y los objetivos de una empresa c*ontribuyen a crear un clima de* ***confianza*** *en la toma de decisiones.*

La formulación explícita de los objetivos de una organización cumple con la función claramente emocional de articular la sensación compartida de bondad que nos permite sentir que lo que estamos haciendo merece la pena. Trabajar para una empresa que mide su éxito en términos realmente significativos —y no centrándose exclusivamente en el interés económico— supone una verdadera inyección de moral y de energía.

Pero el hecho de llegar a saber cuáles son esos valores compartidos requiere el equivalente empresarial al ***autoconocimiento emocional.*** Al igual que cada persona dispone de un perfil característico de puntos fuertes y débiles en diferentes áreas de competencia y también posee cierto grado de conciencia

al respecto, lo mismo ocurre con las empresas. En este sentido, el perfil de los puntos fuertes y los débiles propios de una empresa se manifiesta también en cada uno de los diferentes niveles, desde la dirección hasta la más pequeña unidad del equipo de trabajo.

Sin embargo, son muy pocas las empresas conscientes de sí mismas. Por ejemplo, ¿cuántas empresas conocemos en las que jefes torpes contagian su malestar y sus temores a sus subordinados o en las que los beneficios dependen exclusivamente de las ventas que consigan realizar sus representantes? *Y, aunque muchas empresas crean que ya controlan esta situación por medio de encuestas internas que tratan de averiguar el grado de satisfacción laboral, el nivel de compromiso etcétera, lo cierto es que todos estos procedimientos resultan insuficientes.*

Algunas de las medidas organizativas más ampliamente utilizadas para tratar de responder a la pregunta: «¿en qué medida este tipo de encuestas nos permite valorar la inteligencia emocional a nivel organizativo?» han sido diseñadas por el Personnal Resources and Development Center del Departamento de Relaciones Humanas de EE.UU., dirigido por Marilyn Gowing.

Como comenta Gowing, existen, a este respecto, «ciertas lagunas sorprendentes», l*agunas que nos indican que estamos desaprovechando la oportunidad única para determinar qué es lo que podría aumentar la eficacia de una empresa y las formas de diagnosticar los errores de actuación.* Entre las lagunas más evidentes cabe señalarlas siguientes:

• ***Conciencia emocional de sí mismo:*** Comprensión clara del impacto del clima emocional sobre la eficacia laboral

• ***Logro:*** Examinar el entorno en busca de datos cruciales y nuevas oportunidades para la empresa

• ***Adaptabilidad:*** Flexibilidad para afrontar los desafíos y obstáculos que vayan presentándose

• ***Autocontrol:*** Actuar eficazmente bajo presión en lugar de dejarse arrastrar por el pánico, el enojo o la alarma

• ***Integridad:*** Fiabilidad que genera confianza

• ***Optimismo***: Resistencia ante los contratiempos

• ***Empatia:*** Capacidad para comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, ya se trate de consumidores, clientes o los propios empleados

• ***Aprovechamiento de la diversidad:*** Utilizar las oportunidades que nos brindan las diferencias

• ***Conciencia política*** Comprensión de las tendencias económicas, políticas y sociales del momento

• ***Influencia:*** Destreza en el uso de las estrategias de persuasión

• ***Establecimiento de vínculos:*** La fortaleza de los vínculos que se establecen entre los trabajadores y las distintas partes de una organización

No cabe duda alguna de la importancia de estas habilidades para cualquier organización. Mientras estoy escribiendo estas líneas, altos ejecutivos de Microsoft denuncian públicamente la falta de conciencia política de su empresa, una carencia que les ha colocado en una franca desventaja en el litigio por el que el Departamento de Justicia les acusa de prácticas monopolísticas.

Pero lo que todavía no resulta tan evidente es que estas habilidades colectivas constituyen un predictor de la buena marcha de una empresa.

Imaginemos, pues, las posibles ventajas de que disponen las empresas que cultivan estas habilidades y los problemas que sufrirán las que no lo hagan. Permítaseme ahora exponer mi tesis esbozando algunas diferencias existentes —para bien o para mal—entre distintas empresas en lo que respecta a tres competencias clave: la conciencia de sí mismo, el control de las emociones y la motivación de logro.

Los puntos ciegos

En un tórrido día del mes de agosto, los cuatro miembros de una familia que había pasado el día en la playa recogieron su sombrilla y sus toallas y emprendieron el camino de vuelta sobre la arena ardiente cuando la hija pequeña, de apenas cinco años, comenzó a gimotear:

—¡Quiero agua! ¡Dame agua!.

—¿Dónde ha aprendido tu hija a hablar así? —preguntó el padre a su esposa, molesto por el tono gimoteante de la pequeña.

—Nadie te hace el menor caso cuando hablas de ese modo —dijo luego lacónicamente, dirigiéndose a la pequeña. Luego siguió caminando sin hacer caso a la súplica lastimera de su hija.

Mediante innumerables situaciones como ésta —frecuentemente más encubiertas y menos explícitas— *todos nosotros recibimos de nuestro entorno familiar un conjunto de reglas relativas a la atención y las emociones.*

Primera regla: Lo que percibimos.

Segunda regla: Lo que decimos.

Tercera regla: Lo que no percibimos.

Cuarta regla: Puesto que no lo percibimos, no decimos nada acerca de ello.

Y al igual que sucede en el entorno familiar, todas las empresas y organizaciones disponen también de una zona de ***experiencia colectiva*** *—una zona en la que los integrantes comparten los sentimientos y la información— que permanece inadvertida* (o de la que jamás se habla abiertamente sino tan sólo en privado) *y que nos hace caer en el abismo de lo que equivaldría a una especie de* ***punto ciego*** *organizativo.*

Estas zonas de inatención resultan sumamente peligrosas. El hecho de que, por ejemplo, todas las operaciones bancarias, tanto públicas como privadas, de la sucursal de Singapur del Barings Bank se hallaran a cargo de una sola persona —cuyas actividades, por cierto, nadie supervisaba— provocó una pérdida de cientos de millones de dólares que acabó llevándolo a la bancarrota. Algo parecido ocurrió en el caso de Archer Daniels Midland, el gigante de la agricultura, en donde una confabulación al más alto nivel provocó el mantenimiento artificial de los precios, algo que, cuando se descubrió, tuvo como consecuencia una demanda judicial contra varios de sus ejecutivos.

La familia organizativa

Las reglas que determinan lo que podemos expresar en nuestro trabajo y lo que no, forman parte del contrato implícito que impone cada organización y, en consecuencia, deberán respetarse para llegar a formar parte de la familia empresarial. Por ejemplo, no solemos reparar en que nuestro jefe es un alcohólico empedernido que hace años ocupaba una mejor posición pero que ha sido relegado del camino que conduce a los puestos clave y, como el resto del personal, nos limitamos a tratar con su secretaria, que es quien realmente se encarga de llevar a cabo el trabajo.

El miedo —que, en este caso, no es irracional— sella una especie de pacto de silencio. Consideremos el destino que aguarda a quienes denuncian públicamente este tipo de secretos. Porque, aunque los estudios demuestren que estas personas no están motivadas por la venganza o el egoísmo, sino que responden a una motivación más elevada que suele girar en torno a la lealtad, a su ética profesional o a los objetivos y principios explícitos de la empresa, sin embargo, suelen acabar convirtiéndose paradójicamente en las víctimas —despedidos, perseguidos o demandados—de la organización para la que trabajan.

Y es que esas personas han cometido el peor de los pecados, confesar lo inconfesable, y su expulsión transmite a sus compañeros el mensaje tácito de que «si no secundas nuestra ilusión compartida tú también acabarás en la calle». No hace falta añadir que, en la medida en que impide que se susciten

cuestiones vitales para su funcionamiento, esa ilusión puede llegar a poner en peligro la supervivencia misma de la empresa.

Así se contribuye también a frustrar enredos grupales como el que nos muestra el siguiente ejemplo extraído de un estudio sobre las reuniones de toma de decisiones de los altos ejecutivos: Todos los subordinados estaban de acuerdo en que las presentaciones que se hacían para complacer al presidente consumían demasiado tiempo y a éste, por su parte, le desagradaban las largas y a veces áridas exposiciones (especialmente cuando conocía previamente sus conclusiones). Sin embargo, él creía que eran necesarias porque suponía que así ¡lograría que sus subordinados se implicaran más en el problema!

El negocio es el negocio

A principios de la década de los noventa, Cari Frost, un asesor comercial de los Estados Unidos, mantuvo una serie de reuniones en Suecia con los equipos de trabajo de Volvo. Las charlas giraron en torno a las vacaciones inusualmente largas que todo el mundo se estaba tomando aquel año. Pero lo que verdaderamente turbaba a Frost era el aciago horizonte que se cernía amenazante tras aquellos inocentes días de descanso: las vacaciones eran más largas porque las ventas habían descendido. Por aquel entonces, los almacenes de Volvo se hallaban tan saturados que hasta habían llegado a parar las cadenas de montaje.

Según descubrió Frost, los jefes se sentían bastante cómodos y hasta felices ante la alternativa de prolongar sus vacaciones. Pero Frost sentía la necesidad de poner sobre el tapete ciertos hechos que los trabajadores de Volvo parecían ignorar, y es que Volvo estaba perdiendo su lugar en el mercado mundial de ventas de automóviles. En este sentido, los costes de producción duplicaban a los de la competencia japonesa, a lo que se añadía el hecho de que, en el curso de los últimos años, las exportaciones se habían reducido un 50%.

La empresa, dicho en pocas palabras, se hallaba en crisis y, en consecuencia, su futuro —y con él el puesto de trabajo de sus empleados— corría un serio peligro. Sin embargo, como recuerda Frost, nadie parecía ser consciente de la gravedad de la situación, nadie parecía darse cuenta de la estrecha relación existente entre las vacaciones que estaban a punto de comenzar y los problemas que se cernían sobre el futuro de la empresa.

Aquella indiferencia —comenta Frost— era un síntoma evidente de un serio problema de comunicación existente en el seno de Volvo que permitía a los trabajadores ignorar la relación entre su situación propia y el destino de la

empresa. Esta falta de conexión —afirma Frost— significaba, en suma, que no se sentían responsables de la falta de competitividad de su empresa.

La vacuna contra este tipo de ilusión colectiva pasa necesariamente por imprimir un clima más sincero y abierto a las comunicaciones internas de la empresa, lo cual requiere aceptar la verdad, por más inquietante que ésta pueda ser, y estar dispuestos a sopesar todos los aspectos que presente un determinado problema. Pero el hecho es que este tipo de debate abierto sólo es posible cuando las personas sienten que cuentan con la libertad suficiente para sincerarse sin miedo a ser castigados, reprendidos o ridiculizados.

Un estudio llevado a cabo por Coopers & Lybrand en las empresas de Fortune 500 puso de relieve que sólo el 11% de los directores generales consideraban que «los portadores de malas noticias asumen un riesgo real en el mundo de la empresa», una cifra que, en el caso de los jefes intermedios y los trabajadores de a pie asciende al 33% y el 50%, respectivamente.

Esta discrepancia de opiniones entre quienes ocupan los escalafones superiores y quienes permanecen en contacto con la realidad cotidiana, demuestra que las personas encargadas de tomar las decisiones pueden hallarse bajo la ilusión de que controlan todos los datos que necesitan, mientras que quienes disponen de estos datos —especialmente los concernientes a hechos problemáticos— se sienten temerosos ante la necesidad de tener que revelarlos. Los directivos que fracasan en el intento de crear un clima de sinceridad que aliente a sus subordinados a exponer sus dudas y sus preguntas —incluyendo las noticias inquietantes— no hacen más que sembrar de obstáculos su propio camino. En este caso —afirma William Jennings, quien llevó a cabo el estudió de Coopers & Lybrand— «lo más fácil es que los empleados perciban los controles internos como un obstáculo para la productividad y traten de saltárselos en un esfuerzo equívoco para "tratar de cuadrar los números"».

No hace mucho que los nuevos ejecutivos contratados por PepsiCo, eran entrevistados por el entonces presidente, Wayne Calloway, quien, según se dice, comentaba algo así como: «Hay dos caminos para ser despedido de esta empresa. El primero es que no cuadren tus números y el segundo es mentir. Pero el modo más rápido de ser despedido consiste en mentir acerca de tus números».

«Era implacable —me comentaba un antiguo colega de Calloway— con la ocultación de información, especialmente cuando estaba relacionada con un desastre comercial. Pero se mostraba magnánimo, en cambio, en el caso de admitieras inmediatamente un error. El resultado de esta política era un entorno laboral en el que la gente se hallaba muy receptiva, sincera y abierta con respecto a la verdad.»

Estas palabras contrastan abiertamente con lo que me dijo el ejecutivo de una empresa de alta tecnología: «en nuestra profesión, el hecho de decir la verdad es una conducta absolutamente suicida».

La gestión adecuada de las emociones

Uno de los signos más ignorados para interpretar la viabilidad de una organización consiste en la interpretación de los estados de ánimo típicos de quienes trabajan en ella. La teoría de sistemas nos dice que ignorar cualquier categoría significativa de datos supone limitar de antemano nuestra comprensión y nuestras respuestas. Así pues, sondear las profundidades de las corrientes emocionales de una organización puede reportarnos beneficios muy concretos.

Consideremos el caso de una planta perteneciente a Petro Canadá, la principal refinería de petróleo del país. «Los empleados de la planta estaban sufriendo una epidemia de accidentes, algunos fatales —me dijo el asesor al que se recabó ayuda— y descubrí que quienes trabajaban en la cultura típicamente machista de la industria petroquímica nunca reconocían sus sentimientos. Si alguien llegaba al trabajo con resaca, preocupado por la enfermedad de algún hijo o alterado por una discusión con su esposa, nadie le preguntaba qué tal se encontraba ni se preocupaba de si se hallaba en condiciones de desempeñar adecuadamente su trabajo. A la postre, lo que ocurría es que el trabajador no disponía de la suficiente atención, se descuidaba y acababa sufriendo un accidente.

»Con esta comprensión básica del coste humano que conlleva ignorar las emociones en el mundo del trabajo, la empresa inició una serie de cursillos para que el personal "aprendiera a ver los efectos de sus sentimientos y, en consecuencia, aprendiera a valorarlos". Entonces comprendieron que debían velar por los demás y que, si se preocupaban por saber cómo iban las cosas en un determinado momento, estarían haciendo un inmenso favor no sólo a sus compañeros sino también a sí mismos. De este modo, si alguien no se hallaba en condiciones, sus compañeros podían decirle algo así como "creo que hoy no podré trabajar contigo". Así fue como las cifras de accidentes laborales comenzaron a experimentar un franco retroceso.»

Con ello, sin embargo, *no estamos diciendo que debamos convertir a las empresas en lugares en los que la gente se dedique a abrir su corazón y sus sentimientos,* en donde la oficina se convierte en una especie de sala de catarsis o de grupo permanente de sensibilización, porque eso sería absolutamente contraproducente, *ya que anularía toda diferenciación entre*

nuestra vida privada y el mundo de la empresa, algo que, en sí mismo, denota una falta de inteligencia emocional.

Desde la perspectiva laboral, los sentimientos son importantes porque pueden facilitar o interferir con nuestros objetivos comunes. *La paradoja, sin embargo, es que las interacciones que mantenemos en el trabajo son de la misma índole que cualquier otra relación de nuestra vida y, en consecuencia, en ellas también intervienen nuestras pasiones.* Como dice Warren Bennis, experto en liderazgo: «las personas se sienten solas con su dolor y no se permiten hablar sobre la soledad, las puertas cerradas, las cosas que no se dicen, las cosas que no se han escuchado etcétera».

En muchas organizaciones, la*s reglas básicas que marginalizan la realidad emocional tratan de distraer la atención del ruido emocional, como si no importara en absoluto. Pero estos* ***puntos ciegos*** no hacen más que crear multitud de problemas: decisiones desalentadoras, dificultades para manejar la creatividad y tomar decisiones, ignorar el valor de las habilidades sociales, incapacidad para motivarse e inspirarse a sí mismo, afirmaciones y consignas vacías sobre los objetivos que alcanzar, liderazgo de manual falto de entusiasmo y energía, trabajo esclavizante y carente de espontaneidad, ausencia de *esprit de corps* y equipos que no cumplen adecuadamente con su cometido.

El burnout: la culpabilización de la víctima

Como me comentaba el ejecutivo de una empresa en plena expansión —en la que la tasa de movilidad laboral acababa de ser cifrada en un 40%—: «La mayor parte de las personas que trabajan en los puestos más elevados de la empresa son serios candidatos al divorcio. Y, aunque recibimos un buen salario, si no lo hacemos mejor que el año anterior acabaremos siendo despedidos. Aquí no existe la menor seguridad de conservar el puesto de trabajo».

Esta desoladora declaración ilustra una de las nuevas amenazas que se ciernen sobre el paisaje tecnológico y competitivo, que ha provocado el aumento de todo tipo de demandas. «Es como moverse continuamente entre aguas turbulentas —me decía el jefe de una empresa grande y próspera—. Hoy en día, existen numerosas perturbaciones provocadas por la complejidad del entorno empresarial en el que nos movemos. Antes uno podía irse a casa a descansar pero hoy en día, si usted trabaja para una multinacional debe hallarse disponible veinte horas al día y estar en condiciones de llamar a Asia a medianoche y a Europa a las cuatro de la madrugada.»

Una de las formas mediante las cuales las empresas consiguen que las personas rindan al límite de sus posibilidades consiste en ofrecer sustanciosas gratificaciones económicas, es decir, pagar más que sus competidores y asignar cuantiosas bonificaciones en función de la productividad, *una estrategia que tal vez resulte muy apropiada para la compañía pero que, en cambio, tiene un elevado precio individual*. Pero, aunque esta estrategia promueve la productividad hasta cierto punto y los trabajadores más motivados pueden disfrutar de los beneficios, si persisten en ese nivel de agitación, su ***vida personal***, su **estado de ánimo** y hasta su ***salud*** —o los tres aspectos a la vez— terminarán resintiéndose seriamente.

Son muy pocas las empresas que se cuestionan hasta qué punto crean estrés y lo más habitual es que, de una u otra manera, traten de culpabilizar a la víctima. «En realidad, el ***burnout*** es un problema del individuo —explicaba un director general a los investigadores— y no tiene el menor efecto en la productividad de la empresa. Se trata de una cuestión menor que no tiene incidencia alguna en la gestión financiera o estratégica. Está muy bien que la persona decida asistir a un seminario de formación o tomarse unos días de vacaciones para descansar —a fin de cuentas, para eso existen estas cosas—, pero lo cierto es que la empresa no puede hacer mucho más al respecto.»

La opinión de este director general ilustra perfectamente varios errores muy comunes al respecto como, por ejemplo, creer que hay muy poco que la empresa pueda hacer o que el agotamiento emocional no tiene ninguna incidencia sobre la productividad, porque uno de los rasgos característicos del ***burnout*** es el descenso de la eficacia laboral y de la capacidad para desempeñar incluso las tareas más rutinarias. Y *cuando esta situación no sólo afecta a unos pocos individuos sino a un gran número de trabajadores, la eficacia de la empresa se ve también inevitablemente mermada.*

Tal vez la siguiente investigación realizada sobre el ***burnout*** entre las enfermeras que trabajaban en las unidades de internos de un gran centro hospitalario contribuya a aclarar este punto. Según este estudio, existe una elevada correlación entre los *síntomas clásicos del **burnout*** —el **escepticismo**, el **agotamiento** y la **frustración** que son una consecuencia directa de las condiciones ***estres***antes del trabajo— y la insatisfacción de los pacientes. Y viceversa, cuanto mayor es la satisfacción de las enfermeras con su trabajo, más alta es también la valoración que otorgan los pacientes al conjunto de la atención médica recibida. Y puesto que, al fin y al cabo, los pacientes son también consumidores que deciden dónde invertir el dinero que gastan en su salud, este tipo de realidades humanas puede acabar determinando la diferencia de competitividad existente entre los distintos hospitales.

Consideremos también el riesgo que supone que las cosas no funcionen adecuadamente. En un estudio realizado sobre doce mil trabajadores sanitarios, los departamentos y los hospitales de los que más se quejaban estos trabajadores por el estrés a que se veían sometidos eran precisamente aquéllos que más demandas judiciales habían recibido de los pacientes por prácticas médicas inadecuadas.

Cómo disminuir la eficacia

Las empresas pueden tomar muchas medidas para protegerse —a sí mismas y a sus empleados— de los *costes del burnout.* Tras veinte años de estudios sobre las causas del burnout en varios miles de mujeres y hombres que trabajaban en cientos de empresas diferentes, este hecho resulta muy patente. Si bien la mayor parte de estos estudios se centran en las incidencias individuales del ***burnout***, la presente investigación trataba de determinar las *pautas empresariales que acaban desmoralizando y desmotivando a sus empleados*, llegando a identificar, en este sentido, seis causas fundamentales:

• ***Exceso de trabajo:*** Mucho trabajo que hacer en muy poco tiempo. Los recortes financieros exigen que los supervisores tengan que hacerse cargo de más empleados, las enfermeras de más pacientes, los profesores de más estudiantes, los cajeros de banco de más transacciones, los jefes de más gestiones administrativas etcétera. Y en la medida en que aumenta el ritmo, la exigencia y la complejidad del trabajo, las personas se sienten más abrumadas, iniciando una escalada que acorta también el tiempo que la gente dispone para recuperarse. En estas condiciones, a la corta o a la larga, el agotamiento va acumulándose y el trabajo acaba resintiéndose.

• ***Falta de autonomía:*** Ser el responsable del trabajo y, sin embargo, disponer de muy poco margen de maniobra acerca del modo de llevarlo a cabo. Pero la dirección excesivamente escrupulosa termina generando frustración porque los trabajadores —que pueden descubrir formas más sencillas de realizar su trabajo— se hallan sometidos a reglas demasiado estrictas, algo que termina disminuyendo su sensación de responsabilidad, flexibilidad e innovación. En tal caso, el mensaje implícito que reciben los trabajadores es que la empresa no tiene en cuenta sus opiniones ni respeta sus habilidades.

• ***Remuneraciones insuficientes:*** Pagar poco por el exceso de trabajo. Con los reajustes de plantilla, las congelaciones salariales, la actual tendencia a los contratos temporales y los recortes en algunos de los derechos de los trabajadores, éstos empiezan a perder la esperanza de que su salario aumente en la medida en que progrese su carrera profesional. En este sentido, también

cabe hablar de una pérdida en la recompensa emocional del trabajo, ya que la sobrecarga de trabajo combinada con su escasa autonomía y la inseguridad laboral termina despojando al trabajo de toda satisfacción.

• ***Pérdida de conexión:*** Aumento de la sensación de aislamiento en el entorno laboral. Las relaciones personales constituyen el aglutinante humano que hace posible el éxito de los equipos de trabajo. En este sentido, la asignación indiscriminada de cometidos disminuye el grado de compromiso con el trabajo en equipo. Y, en la medida en que las relaciones van desintegrándose, se pierde también el placer que se deriva de la colaboración con nuestros compañeros de trabajo. Y esta sensación creciente de alienación alienta el conflicto y acaba erosionando los objetivos comunes y las relaciones emocionales que podrían ayudarnos a salvar tales escollos.

• ***Injusticia:*** Las desigualdades manifiestas —ya se deban a una percepción injusta del reparto de honorarios y obligaciones, al poco caso que se hace de las reclamaciones o a una política empresarial arbitraria— no hacen más que alentar el resentimiento. En este sentido, el aumento salarial de los altos ejecutivos y la congelación de los sueldos de los trabajadores de niveles inferiores termina socavando la confianza de éstos en la dirección de la empresa. Y, en ausencia de una comunicación abierta y sincera, el resentimiento campa por sus fueros y termina abocando a la desconfianza, la alienación y la falta de identificación con los objetivos de la empresa.

• ***Valoración adecuada de los conflictos:*** Discrepancia entre los valores personales y las exigencias laborales. Porque el coste que deberá pagar la persona por mentir para hacer una venta, saltarse un control para concluir un trabajo a tiempo o recurrir a técnicas maquiavélicas para sobrevivir en un entorno laboral excesivamente competitivo, le pondrá en contradicción con su propia ética. Los trabajos que se hallan reñidos con los valores personales desalientan al empleado y le llevan a poner en cuestión el sentido de lo que hace. Eso es precisamente lo que ocurre cuando la realidad cotidiana desmiente las declaraciones grandilocuentes sobre los supuestos objetivos.

Y el resultado final de estas prácticas empresariales erróneas es el de contribuir al agotamiento crónico, la desconfianza, la falta de motivación y de entusiasmo, y el descenso de la productividad. Consideremos ahora las ventajas que puede suponer para una empresa el aumento de su inteligencia emocional colectiva.

El espíritu de logro

La fábrica estaba perdiendo la carrera con la competencia, que elaboraba presupuestos en veinte días, la mitad del tiempo que ellos necesitaban para hacer lo mismo.

De modo que, tras una remodelación en la que cambiaron el proceso, añadiendo más puntos de control, informatizando algunas de las fases y realizando otros cambios estructurales, sólo lograron aumentar el plazo a cincuenta y cinco días.

Entonces fue cuando recabaron la ayuda del exterior y consultaron a un equipo de asesores expertos en remodelaciones, pero las cosas empeoraron todavía más porque el proceso aumentó a setenta días y la proporción de errores se incrementó un 30%.

Desesperados, solicitaron entonces la ayuda de expertos en métodos de "aprendizaje empresarial", con el resultado de que ahora sólo les cuesta cinco días elaborar un presupuesto y el índice de error es del 2%.

Y este cambio tuvo lugar sin modificar la estructura ni el proceso tecnológico sino centrándose exclusivamente en las relaciones laborales. En opinión de Nick Zeniuk, presidente de Interactive Learning Labs, que dirigió el proceso de remodelación de la empresa en cuestión: «*es inútil tratar de buscar una solución estructural o tecnológica a un problema fundamentalmente humano*».

Zeniuk es un personaje bastante conocido que adquirió gran renombre dentro del mundo de la formación empresarial por el papel esencial que desempeñó —junto a Fred Simón— en el lanzamiento, en 1995, del automóvil Lincoln Continental y su historia la cita Peter Senge, del MIT Learning Center, como un ejemplo clásico de éxito.

Porque no cabe duda de que la historia de la remodelación del Lincoln 95 fue un éxito rotundo. Los controles independientes de calidad y la satisfacción de los compradores encumbraron a este modelo a la cima de las ventas de la Ford mucho más que cualquier otro vehículo estadounidense de su tipo, equiparándolo a los mejores automóviles de importación, desde el Mercedes al Infiniti. La satisfacción de los clientes pasó del 9% al 85% (y hay que decir, en este sentido, que el Lexus, el modelo más estimado, no había superado el 86%).

Igualmente impresionante es que, aunque el esfuerzo para rediseñar el automóvil se había iniciado cuatro meses después de lo programado, el coche salió al mercado un mes antes de lo previsto. Y, en las valoraciones de aceptación del producto, el nuevo Lincoln cumplía e incluso superaba todas las

previsiones, una hazaña prodigiosa para un proceso en el que habían participado más de mil personas, un equipo central de trescientas y una inversión de mil millones de dólares.

Tal vez pueda pensarse que lo que permitió superar ese desafío fueron cuestiones meramente técnicas, un rompecabezas intelectual que sólo podía ser resuelto aunando los esfuerzos de las personas más inteligentes y expertas. El diseño de automóviles exige la puesta en común de cientos de requisitos, a veces contradictorios, que van desde el par de torsión del motor hasta los frenos y el acelerador, pasando por el ahorro de combustible. Pero la parte más compleja y difícil del diseño de un nuevo automóvil tiene que ver con el ensamblaje final de las distintas piezas, que deben ir remodelándose sobre la marcha sin perder de vista el cumplimiento de las especificaciones finales.

Es muy comprensible, pues, que los equipos de diseño de un automóvil se vean obligados a remodelar muchas de las características de diseño tras el proceso de montaje de un nuevo prototipo, momento en el cual se hacen evidentes problemas antes imprevistos. Y en este punto, cuando se pasa al prototipo de metal para construir el modelo definitivo, la remodelación resulta sumamente costosa porque exige rehacer todas las piezas, un esfuerzo que suele costar millones de dólares.

Pero el equipo de diseño del Continental, que contaba con un presupuesto de noventa millones de dólares para afrontar las necesidades de rediseño, utilizó tan sólo un tercio de esa cantidad. Así pues, el esfuerzo invertido en el proceso de diseño fue sumamente eficaz, los planos de las distintas piezas estuvieron terminados con un mes de anticipación —y no, como es frecuente, tres o cuatro meses después de concluido el plazo— y el 99% de las piezas —y no el habitual 50%— se hallaron también listas dentro del plazo previsto.

Medios "blandos", resultados "duros"

*El reto que superó el equipo encargado de la remodelación del Continental consiguió resultados "**duros**" —un coche mejor— utilizando métodos que la mayor parte de los jefes de la industria automovilística considerarían excesivamente "**blandos**", como la **apertura**, la **sinceridad**, la **confianza** y la **comunicación fluida**.* La "política" típica de esta industria —habitualmente muy jerárquica y autoritaria— ha solido desdeñar esta clase de valores, asumiendo el principio básico de que el jefe siempre tiene la razón y es el que toma las decisiones clave.

Pero bajo *la superficie de este problema se oculta una espesa **niebla emocional**, una sensación de frustración inherente al hecho de tener que*

empezar siempre cuatro meses tarde y verse obligado a superar multitud de barreras y problemas. Porque uno de los principales obstáculos en este sentido radicaba en los mismos jefes de equipo. Zeniuk recuerda que las tensiones existentes con el encargado de la financiación del proyecto eran tan grandes que no podía dirigirse a él sino «haciendo uso de mi máxima potencia decibélica», una tensión que evidenciaba la profunda desconfianza y hostilidad existentes entre quienes trabajaban en el diseño del nuevo modelo y los encargados de vigilar los costes de producción.

Para afrontar estos problemas, la cúpula directiva del equipo recurrió a múltiples métodos de aprendizaje empresarial, incluyendo el hecho de aprender a conversar sin estar defendiéndose continuamente. *El método, sumamente sencillo, consiste en dejar de atacarse mutuamente y emprender una investigación conjunta de las creencias que subyacen a cada uno de los puntos de vista.*

Un ejemplo clásico del modo como la gente saca conclusiones precipitadas nos lo proporciona el hecho de que, cuando vemos bostezar a alguien, en seguida suponemos que se aburre y sacamos la conclusión de que no le importa lo que se está tratando en la reunión, lo que están diciendo los asistentes ni, en suma, la totalidad del proyecto. No es extraño, pues, que alguien se dirija a esa persona y le diga algo como «me has decepcionado».

Según el método de aprendizaje empresarial, este comentario caería dentro de un epígrafe titulado «Lo que se dijo y lo que se hizo», mientras que los datos más críticos se enumerarían en otra columna anexa, titulada «Pensamientos y sentimientos no expresados», que incluiría, por ejemplo, que el bostezo estaba motivado por el aburrimiento o porque no le importaba la reunión, la opinión de los asistentes o incluso la totalidad del proyecto (una columna en la que también habría que reseñar nuestros resentimientos y enojos).

El hecho de sacar a la superficie las creencias ocultas y de hablar sobre ellas nos permite contrastarlas con la realidad. Así podemos descubrir, por ejemplo, que aquel bostezo no significaba aburrimiento sino cansancio, porque la persona había pasado casi toda la noche en vela para atender a un bebé que no paraba de llorar.

El ejercicio de aprender a articular lo que estamos pensando y sintiendo —y que casi nunca llegamos a formular en voz alta— nos permite comprender los sentimientos y suposiciones ocultas que, de otro modo, generarían resentimientos inexplicables y terminarían abocando a incomprensibles callejones sin salida.

*Y la comprensión de estos pensamientos y sentimientos ocultos no requiere tanto **conciencia de sí mismo** como otro tipo de habilidades*

*emocionales como la **empatia**, la capacidad de **escuchar** atentamente lo que dice otra persona y las **habilidades sociales** necesarias para colaborar provechosamente en la exploración de las diferencias ocultas* —y los sentimientos emocionalmente cargados— que vayan presentándose.

En cierto modo, la conversación real es la que sostenemos internamente con nosotros mismos, aunque sólo sea porque refleja más fielmente lo que pensamos y sentimos acerca de una determinada situación. Y el diálogo interno, en particular cuando es emocionalmente turbulento, suele acabar manifestándose externamente en un tono de voz severo o en una mirada de soslayo. Pero, cuando los acontecimientos se desarrollan demasiado deprisa o nos hallamos distraídos o excesivamente presionados, solemos hacer caso omiso de estas señales e ignorar por completo este diálogo interno —que tiene lugar tanto en los demás como en nosotros mismos— aun cuando encierre información —recelos, resentimientos, temores y expectativas— realmente crucial.

En opinión de Zeniuk, cuando no sabemos cómo sacar partido de este diálogo interno «lo ignoramos de modo que termina convirtiéndose en una especie de residuo tóxico. ¿Y qué podemos hacer con algo así? ¿Verterlo en cualquier parte? ¿Soterrarlo? No obstante, hagamos lo que hagamos, un residuo tóxico siempre es nocivo y acaba contaminando la conversación, en cuyo caso la gente se pone a la defensiva». Pero, de ese modo, las conversaciones que se mantienen en el entorno laboral discurren como si ese diálogo interno no existiera, aunque todo el mundo participe en él. En este nivel profundo del discurso, pues, se asienta tanto la raíz de los conflictos como la semilla de la auténtica colaboración.

En el caso del equipo de diseño del Lincoln Continental, el ejercicio del diálogo reveló la existencia de dos bandos abiertamente enfrentados, uno que se ocupaba de la financiación (y que creía que quienes se hallaban a cargo del desarrollo del programa no mantenían el menor control sobre los costes) y el otro que dirigía los equipos de diseño (y que consideraba que los encargados de la financiación no tenían «la menor idea» de lo que supone fabricar un automóvil de calidad). El resultado de la exploración mutua de estos sentimientos y creencias ocultas fue el de poner claramente de relieve que el proyecto se tambaleaba debido a la falta de confianza y sinceridad existente entre ambos bandos.

Veamos ahora unos pocos puntos realmente esenciales:

• *El miedo a equivocarse llevaba a la gente a ocultar información.*

• *Los jefes controlaban excesivamente el modo en que los miembros de cada equipo utilizaban sus mejores capacidades.*

• *Las sospechas se habían extendido por doquier y los participantes consideraban que se hallaban entre ineptos en quienes no podían confiar.*

En este caso, pues, la inteligencia emocional resultó ciertamente esencial. Un grupo de trabajo que sea capaz de superar el miedo, la lucha por el poder y la desconfianza mutua accede a un nivel de confianza y de comunicación muy profundo. En el caso que estamos considerando, la tarea se centró tanto en fortalecer el nivel de confianza como en sacar a la superficie las creencias ocultas, lo cual requirió una elevada dosis de ingeniería social. Como dice Fred Simón: «para mejorar la calidad de aquel vehículo fue preciso poner en funcionamiento mis mejores dotes para mejorar las relaciones hasta que los miembros de mi equipo llegaran a verse como seres humanos».

Comenzar por lo más alto

«Al principio —recuerda Zeniuk—, la gente albergaba un resentimiento y una desesperación muy profundas por ser incapaces de llevar a cabo el cometido que se les había encomendado y comenzaron a echarle la culpa a sus jefes. Luego, en la medida en que éstos fueron integrándose en el diálogo y se empezó a escucharles, esta actitud se transformó en otra que podría formularse en algo así como "de acuerdo, puedo hacerlo, pero déjenme a mi aire". En ningún momento se pensó en algo del tipo "el trabajo nos implica a todos y debemos aprender a dar juntos el siguiente paso, es decir, aprender a fortalecer nuestras relaciones". *De este modo los jefes abandonaron el típico rol del líder, limitado a controlar, ordenar, proporcionar y administrar los recursos, y acabaron convirtiéndose en auténticos facilitadores y formadores del proceso.»*

Para facilitar estos cambios, el equipo principal de diseño, compuesto por trescientas personas, se dividió en grupos de veinte personas que debían afrontar conjuntamente los problemas concretos de su trabajo como, por ejemplo, remodelar el interior del vehículo. En la medida en que fueron exponiendo sus problemas, facilitadores como Daniel Kim —entonces en el MIT— les enseñaron los rudimentos básicos del aprendizaje colaborativo. Pero, en palabras de Zeniuk, ***la clave residió*** en «l*a conciencia emocional, la empatia y la consolidación de las relaciones. Y, aunque el fomento de la inteligencia emocional no era un objetivo inmediato, surgió naturalmente en la medida en que los distintos equipos trataron de alcanzar su meta*».

Consideremos de nuevo el desafío que tuvieron que afrontar estos quince equipos de diseño diferentes, cada uno especializado en piezas que cumplen con funciones distintas (como, por ejemplo, la carrocería y la tracción). Y,

aunque todos estos esfuerzos debían converger armoniosamente en el producto final, los equipos trabajaban aisladamente y no se comunicaban entre sí. Así, cada equipo actuaba por su cuenta esforzándose en producir el mejor de los diseños y tratando luego que los demás se adaptaran a sus requerimientos. Era una guerra auténtica y encarnizada por defender el propio territorio.

«El coste que supone verter un diseño equivocado en plancha de metal y luego tener que volver a corregirlo —observa Zeniuk—, se cifra en nueve millones de dólares. Pero si detectamos el error antes de llegar a esta fase, el coste es nulo. Por esto importa muchísimo averiguar cuanto antes cuáles son las cosas que no funcionan adecuadamente.»

El procedimiento seguido habitualmente para el diseño de un nuevo modelo de automóvil puede conllevar miles de pequeños ajustes. Ésta es la razón por la que el equipo del Continental disponía de un presupuesto de noventa millones de dólares para hacer frente a los posibles cambios, un presupuesto que, por otra parte, superaba el habitual de la industria norteamericana del ramo. Pero —como sabía Zeniuk— en Japón afrontaban la mayor parte de estos cambios en una fase más temprana, antes de que las especificaciones se vieran reflejadas en el proceso de fabricación, cuando el hecho de corregirlas es ya demasiado caro.

«Entonces descubrimos —me confesó Zeniuk— que la causa de que no se nos alertara de estos cambios desde el comienzo, era que los ingenieros temían verse criticados o desbordados de trabajo. Lo que esperaban era que alguien asumiera el error y cargase con todas las consecuencias, pensando algo así como "muy bien, yo corregiré el problema del salpicadero cuando ellos arreglen su problema con la portezuela, y así nadie se enterará de que me he equivocado". ¿Cómo conseguir entonces, cuando las personas albergan semejantes temores, que se comparta una realidad inquietante?»

Pero las cosas cambiaron radicalmente cuando se puso en práctica un nuevo tipo de reuniones. Según comenta Zeniuk, en lugar de dejar que los viejos hábitos se apoderasen de la situación «nos asegurábamos de que cada cual compartiera con los demás lo que estaba pensando. Los jefes, por ejemplo, suelen creer que tienen todas las respuestas y evitan admitir su ignorancia pero, en tal caso, nosotros les preguntábamos abiertamente: "¿cómo se siente al respecto?"».

Así pues, en lugar de la maniobra política habitual de tratar de mantener la falsa imagen de que todo va bien que tan a menudo impregna las reuniones, acabó imponiéndose este tratamiento más sincero, algo que aumentó considerablemente el nivel de conciencia colectiva. Así, cuando alguien se sentía a disgusto con una decisión que se hubiera tomado, la reunión se

interrumpía en seguida y se ponían en práctica los métodos aprendidos para que expusiera a la luz los sentimientos y creencias que le incomodaban.

«Es muy probable —dice Zeniuk— que exista un motivo claro para sentirse incómodo, un motivo que puede llegar a influir muy poderosamente en el proceso de toma de decisiones. De todos modos nos llevó algo de tiempo alcanzar esa cota de sinceridad y apertura.»

Y, según observa el mismo Zeniuk, también podría hablarse de la rentabilidad de este tratamiento emocionalmente más inteligente: «Así fue como los diferentes equipos dejaron de competir entre sí y comenzaron a colaborar en el logro de los objetivos económicos y técnicos prefijados. En lugar de trabajar en compartimientos estancos, la comunicación entre nosotros se vio enriquecida. Una vez que alcanzamos una imagen completa, es decir, una vez que el trabajo de unos formó parte del trabajo de los demás, comenzaron los intercambios fructíferos entre los distintos equipos. Hay que señalar, en este sentido, que algún equipo llegó incluso a derivar parte de su presupuesto para permitir que otros aumentaran el coste y la calidad de su trabajo, algo que jamás había ocurrido en la industria de la automoción».

¿Y cuáles fueron los beneficios económicos que reportó aquel enfoque? «Llevamos a cabo setecientos cambios en las especificaciones técnicas un año y medio antes de iniciarse la producción, en lugar de los atropellados y costosos cambios de último minuto que suelen ser habituales en la industria de la automoción. Y aquello nos permitió ahorrar sesenta millones de dólares en los costos del rediseño contando con un presupuesto de noventa millones, y concluir —a pesar de haber comenzado con cuatro meses de retraso— un mes antes de lo previsto.»

13. EL NÚCLEO DEL RENDIMIENTO

Las ventas de electrodomésticos de General Electric disminuían alarmantemente y el director estaba angustiado porque, después de analizar detenidamente el caso, él y sus colegas se habían dado cuenta de que la división de ventas estaba teniendo serios problemas para comercializar el producto. Entonces fue cuando la conversación derivó rápidamente a la búsqueda de alguna solución. ¿Debían centrar sus esfuerzos en el precio, en la publicidad o en la estrategia de marketing?

En aquel momento, alguien del departamento de servicios financieros de la empresa —GE Capital— comentó que los impagos de los clientes estaban alcanzando el punto de saturación. No se trataba, pues, de un problema de marketing sino sencillamente de que los clientes estaban retrasándose en sus pagos.

«De repente, todos pasamos a contemplar el problema desde una nueva perspectiva» —me dijo uno de los asistentes a la reunión, porque los nuevos datos aportados habían cambiado el tema del encuentro del marketing a la financiación y se ocuparon de la búsqueda de fórmulas de financiación para que los clientes pudieran hacer frente a sus compromisos.

Fue un momento en que la nueva información permitió alcanzar una visión global de la situación, lo cual impidió el equivalente empresarial a un pequeño naufragio.

Este ejemplo ilustra perfectamente la "inteligencia" de una empresa, del mismo modo que lo hacen los grupos y los equipos que se mueven en su seno. Hablando en un sentido amplio, la inteligencia es la capacidad de resolver problemas, hacer frente a los desafíos o crear productos valiosos y, en este sentido, la compleja interacción existente entre las personas y sus relaciones, culturas y roles es la que acaba determinando la inteligencia de una organización.

El conocimiento y la experiencia se hallan distribuidos por toda la organización —puesto que el director de finanzas dispone de un tipo de experiencia, el personal de ventas de otro, los trabajadores del departamento I+D de un tercero etcétera— y, en consecuencia, nadie puede llegar a conocer toda la información que necesita el grupo para funcionar eficazmente. En este sentido, la "inteligencia" de una organización depende de la adecuada y oportuna distribución y procesamiento de los diferentes tipos de información.

En cierto modo, podríamos decir que toda organización es "cibernética", en el sentido de que continuamente se halla inmersa en bucles de retroalimentación, recopilando información de dentro y de fuera de ella y llevando a cabo los ajustes pertinentes. Según la teoría sistémica, *en un entorno competitivo que se halla en continuo cambio, la entidad que más información puede tener en cuenta responde de un modo más rápido y creativo y, en consecuencia, es la más adaptativa.*

Y este principio resulta tan aplicable al pequeño negocio de la esquina como a la multinacional, porque el flujo de información que se mueve en el seno de cualquier organización desempeña un papel crucial en su supervivencia, algo a lo que algunos se refieren hablando del "***capital intelectual***" de la empresa (de sus patentes, de sus procesos, de las habilidades de la dirección, de sus tecnologías y del conocimiento acumulado de clientes, proveedores y prácticas comerciales). A fin de cuentas, el potencial competitivo de una empresa —la suma de lo que conocen y hacen sus empleados— es la que determina la forma en que se mueve.

La maximización de la inteligencia de las organizaciones

Los técnicos que se ocupaban de reparar las fotocopiadoras de Xerox perdían muchísimo tiempo... o eso, al menos, era lo que parecía, porque el personal de esta sección pasaba casi tanto tiempo con sus compañeros —charlando sobre el trabajo en torno a una taza de café— como ayudando a sus clientes.

Pero si bien, desde una perspectiva exclusivamente centrada en la eficacia, se trataba de una evidente pérdida de tiempo, desde el punto de vista de John Seely Brown, director científico de Xerox —que envió a un antropólogo a estudiar el caso—, este tiempo no se perdía sino que, por el contrario, era esencial para llevar a cabo su trabajo adecuadamente.

En opinión de Brown, el servicio «constituye una actividad social ya que, como ocurre con la mayor parte de los trabajos, implica a un conjunto de profesionales. En este sentido, los técnicos no sólo deben ocuparse de reparar máquinas sino también de buscar la mejor manera de hacerlo».

Dicho de otro modo, los técnicos son trabajadores del conocimiento y sus conversaciones configuran el entorno en el que elaboran y transmiten su saber. Como señala Brown: «el genio de las organizaciones reside en el modo informal, improvisado y muy a menudo inspirado en que las personas reales resuelven problemas reales de un modo que los procesos formales jamás pueden llegar a prever».

El trabajo y el aprendizaje son actividades sociales. Según Brown, las organizaciones son «redes de participación». Y la clave para el éxito en la labor de los trabajadores del conocimiento —de cualquier trabajador, en realidad— alienta el entusiasmo y el compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden estimular pero no forzar. En opinión de Brown: «*sólo los trabajadores que deciden comprometerse voluntariamente con sus colegas pueden llegar a crear una empresa triunfadora*».

Y ahí, precisamente, es donde reside la inteligencia emocional. El nivel de inteligencia emocional de una empresa colectiva determina el grado de aplicación —y de resultado global— de su capital intelectual. En consecuencia, la maximización del capital intelectual de una empresa depende de la adecuada orquestación de las interacciones entre las personas que poseen este conocimiento y estas habilidades.

En lo que respecta a la capacidad técnica y las habilidades esenciales que hacen competitiva una empresa, ***hay que decir que la capacidad de lograr que los demás den lo mejor de sí depende de las relaciones existentes entre las personas implicadas.*** En palabras de Brown: «es imposible divorciar las competencias del entramado social que las sustenta».

Y, al igual que la maximización del cociente intelectual de un pequeño grupo depende del entramado de interacciones existentes entre sus integrantes, lo mismo ocurre con la totalidad de la empresa. *En este sentido, la realidad emocional, social y política pueden fortalecer o debilitar la capacidad de acción de una empresa, porque la verdad es que, cuando las personas que integran una empresa no saben* ***trabajar*** *adecuadamente* ***en equipo*** *o carecen de iniciativa o de cualquier otra de las habilidades emocionales, la inteligencia emocional del conjunto termina resintiéndose.*

Esta necesidad de coordinar adecuadamente el conocimiento y la experiencia que se halla distribuida por toda la empresa ha llevado a algunas corporaciones a crear un nuevo rol, el CLO [chief learning officer, o director jefe de conocimientos], que se encarga de dirigir el flujo de conocimiento e información dentro de la empresa. Pero es demasiado sencillo reducir la "inteligencia" de una organización a sus bases de datos y su experiencia técnica. A pesar que las empresas cada vez confían más en la tecnología de la información, ésta debe hallarse al servicio de las personas. Así pues, las organizaciones que disponen de esos nuevos ejecutivos harían bien en ampliar las funciones del CLO (o de quien fuere) hasta llegar a hacerse cargo de la maximización de la inteligencia emocional colectiva.

Las organizaciones emocionalmente inteligentes. Casos puntuales

• «Nosotros somos una compañía de telecomunicaciones con un volumen de diez mil millones de dólares anuales pero nuestro exdirector era muy

autoritario y dejó tras de sí el equivalente a una "familia destrozada" —me confió el vicepresidente—. Ahora estamos tratando de sanearla y de hacerla emocionalmente más inteligente para crecer otros diez mil millones de dólares.»

• «Acabamos de atravesar un período de grandes cambios y todavía nos esperan muchos más —comenta el director de una empresa europea de aviación—. Necesitamos la confianza de nuestros empleados y la empatia y comprensión de nuestros directores para configurar una sensación de identidad colectiva más clara. Lo que realmente necesitamos es una dirección emocionalmente inteligente.»

• «La "cultura" de nuestra empresa hunde sus raíces en la ingeniería y la fabricación —observa el director en una empresa de alta tecnología—. Queremos instaurar un clima de confianza, sinceridad y trabajo en equipo que tiene que ver con la capacidad de las personas para tratar con las emociones de un modo abierto y sincero. Pero la verdad es que la mayor parte de nuestros directivos son muy poco diestros con sus emociones. Necesitamos volvemos más inteligentes emocionalmente.»

Pero, utilicen o no el término de "inteligencia emocional", la mayor parte de las empresas se hallan embarcadas en la misma búsqueda, p***orque la inteligencia emocional colectiva de una empresa no es un mero dato "blando" sino que tiene sus consecuencias francamente "duras".***

Según Mitchell Kapor, fundador y antiguo director general de Lotus Development Corporation y hoy en día inversor en nuevas empresas de alta tecnología, antes de que su grupo tome la decisión de invertir en una nueva empresa tratan de determinar su nivel de inteligencia emocional.

«Queremos saber si alguien está enojado o resentido con la empresa —señala Kapor—. Al igual que las personas, las empresas también tienen estilos. La arrogancia o la hipocresía con sus vendedores, empleados o clientes generan deudas kármicas que obstaculizan su libre movimiento. Cuantas más personas resulten afectadas negativamente por el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa, mayor será el lastre que ésta arrastrará.»

Tal vez el argumento que más justifique la ventaja económica de la inteligencia emocional de las empresas nos lo proporcionen las conclusiones de un proyecto patrocinado por la Society for Human Resource Management y dirigido por Jac Fitz—Enz, del Saratoga Institute, una institución que desde 1986 se ha dedicado a recopilar datos de cerca de seiscientas empresas de más de veinte sectores industriales, analizando la rentabilidad, los tiempos, el volumen y otros índices similares de rendimiento con la intención de detallar su política y sus prácticas.'

El estudio de los factores comunes de esta investigación de empresas sobresalientes arroja las siguientes conclusiones en cuanto a la gestión de los "recursos humanos":

• *Una visión equilibrada de las vertientes humanas y financieras de la empresa*

• *Compromiso de la empresa con una estrategia básica*

• *Iniciativa para alentar la mejora del rendimiento. Comunicación abierta y consolidación de la confianza con todos los implicados. Establecer relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas*

• *Colaboración, apoyo y utilización de recursos compartidos*

• *Innovación, asunción de riesgos y aprendizaje conjunto*

• *Pasión por la competencia y la mejora continua*

Es curiosa la evidente similitud existente entre las prácticas de las empresas más descollantes y las habilidades emocionales que muestran los individuos de mayor rendimiento. Por ejemplo, el último ítem describe una competencia motivadora (el equivalente al impulso individual de logro que hemos descrito en el capítulo 6), y lo mismo ocurre con la innovación, la asunción de riesgos, la construcción de relaciones, la comunicación abierta, la confiabilidad, la iniciativa y el compromiso (competencias que también hemos considerado en otros capítulos como ingredientes fundamentales del logro de los trabajadores "estrella").

Pero lo curioso es que, en este caso, la lista no procede tanto del análisis de los individuos como de las organizaciones más punteras. Del mismo modo que ocurre con los individuos, ***las competencias de las empresas caen dentro de tres grandes grupos***: l*as habilidades* ***cognitivas*** *(en el sentido de gestión adecuada del conocimiento), la especialización* ***técnica*** *y la adecuada gestión de los* ***recursos humanos*** *(que requieren de una adecuada habilidad social y emocional).*

¿Pero cuál es el aspecto que asumiría una empresa emocional mente inteligente? Para ilustrar este punto veamos el caso de Egon Zehnder International, una empresa multinacional.

Un equipo global

Víctor Loewenstein se hallaba atrapado en un dilema, un dilema de alcance global, ya que el Banco Mundial le había encargado la selección del candidato más adecuado para una nueva vicepresidencia. Obviamente debía tratarse de

P S I K O L I B R O

alguien con una experiencia financiera perfecta y el Banco Mundial, que estaba tratando de diversificarse, buscaba alguien que no fuera estadounidense, una nacionalidad que ya estaba ampliamente representada en el organigrama del banco. Y Loewenstein, director de la oficina en Nueva York de Egon Zehnder International, se hallaba en medio de Manhattan.

Pero Loewenstein no se amilanó y puso en marcha las delegaciones de su empresa repartidas por todo el mundo. «Envié un informe a unas veinte delegaciones en los países en que más probable fuera encontrar personas con la experiencia financiera requerida, la mayor parte de las cuales estaban en Europa pero también en Hong Kong, Japón, Singapur y Australia.»

Las distintas delegaciones le mandaron veinte perfiles de posibles candidatos. Luego pidió que el personal de aquellas delegaciones entrevistara a los ocho más sobresalientes para ver si disponían de los requisitos técnicos necesarios, lo cual sirvió para descartar a otros dos.

Según afirma Loewenstein: «además de presentar la adecuada cualificación profesional, era también necesario que las cualidades y las habilidades personales se ajustaran al entorno del Banco Mundial y, siendo yo la única persona que había tratado con él, sólo yo podría tomar la decisión final». De modo que, con el campo limitado a seis candidatos, el mismo Loewenstein dio la vuelta al mundo para entrevistarse con todos ellos.

«El Banco Mundial es una organización fuertemente colegial —observa Loewenstein— en donde resulta imposible ser una *prima donna*, porque hay que saber trabajar en equipo, tomar decisiones consensuadas y cooperar. Uno de los candidatos, por ejemplo, era un banquero especialista en inversiones, pero tan ambicioso que no cuadraba con la organización y, en consecuencia, también se vio desechado.»

El último candidato era un holandés, el socio directivo de una auditoría, uno de los dos candidatos que, a juicio de Loewenstein, disponía de la adecuada mezcla de experiencia y química personal que se adaptaba perfectamente a la organización. Es muy probable que si Loewenstein hubiera trabajado a solas nunca le hubiera encontrado pero su red mundial de conexiones le permitió llevar a cabo una búsqueda con franco éxito.

Esta historia ilustra perfectamente el funcionamiento de Egon Zehnder International, una empresa que ha tejido una red por todo el mundo. Por ejemplo, cuando una empresa japonesa del sector de la automoción necesita un diseñador europeo, las sucursales de Egon Zehnder en el Reino Unido, Francia, Alemania e Italia, coordinadas por la oficina de Tokio, escudriñan los rincones de la industria del automóvil de estos países. Cuando una empresa global con base en Europa le pidió a Egon Zehnder International que buscara un nuevo director de recursos humanos, el candidato más adecuado fue

localizado por alguien de la oficina de Nueva York que estaba comisionado en Asia. De modo que el candidato fue entrevistado por la oficina de Hong Kong y finalmente la delegación de Londres se lo presentó al cliente.

«Uno para todos»: la economía de la colaboración

Este elevado índice de colaboración constituye uno de los rasgos más distintivos de Egon Zehnder International. Y es muy probable que la principal razón por la cual la empresa puede funcionar tan eficazmente como un equipo mundial radique en una auténtica innovación que tuvo lugar en los primeros momentos de su historia y que consistía en considerar a la empresa como una totalidad, como un solo equipo en el que todo el mundo cobra en función del rendimiento global. De este modo, las cien personas aproximadas que trabajan en la empresa comparten los beneficios en función de una fórmula uniforme y sus ganancias se calculan independientemente de la facturación anual de cada uno. ***Es como si toda la empresa funcionara como una unidad.***

La mayor parte de las empresas que se dedican a la "caza de talentos" calculan la compensación económica en función de una fórmula que tiene en cuenta la magnitud de la empresa, el rendimiento de la delegación y el rendimiento personal y los trabajadores "estrella" suelen ganan un porcentaje directo del beneficio que generan. Pero éste no es el caso de Egon Zehnder International ya que, en opinión de su director general Daniel Meiland: «nuestra fuerza reside en el hecho de que nosotros no tenemos en cuenta el concepto de "estrella"».

De esta igualdad de salario y poder en la empresa emana un espíritu al que podríamos calificar como «uno para todos y todos para uno», que contrasta considerablemente con el resto del sector, en donde los "cazatalentos" deben su apodo al hecho de operar en un sistema liberal en el que la persona que localiza al "talento" recibe una compensación que depende del salario del nuevo empleado.

Como me dijo el ejecutivo de otra empresa: «Yo voy recopilando información y contactos porque cobro en función de mi base de datos. Y, en el caso de que localice a alguien que no sirve para lo que en ese momento estoy buscando pero tal vez sí para otra búsqueda, no comparto el hallazgo con mis compañeros sino que lo guardo para mí. A fin de cuentas, no sé si el año próximo seguiré trabajando en la misma empresa. ¿Por qué debería, en tal caso, compartir mis recursos?»

En Egon Zehnder International, personas de treinta y nueve nacionalidades y ocho religiones diseminadas en cuarenta y ocho oficinas extendidas por

treinta y nueve países trabajan como una sola unidad. «La diferencia fundamental existente entre nuestra empresa y las demás del sector es que la nuestra se halla dispersa en distintos lugares —dice Loewenstein—. Nosotros no tenemos programas ni intereses diferentes. Sabemos que, cuanto más colaboremos, mayor será nuestra eficacia... y más pronto podremos emprender el trabajo siguiente».

En el momento en que Egon Zehnder lo instituyó, su modelo de retribución era completamente ajeno a todo lo que se hacía en el sector e, incluso hoy en día, son muy pocos los competidores que le imitan. Del mismo modo, al cabo de seis años los trabajadores también pasan a ser socios de la empresa y hasta el mismo Zehnder, que comenzó siendo el propietario, hoy es un accionista como todos los demás.

«Me di cuenta de que sólo así —dice Zehnder— podría conservar a los mejores.»

«¿Cómo lo hacemos para funcionar tan bien? Porque hemos decuplicado el rendimiento individual —prosigue Zehnder—. Nadie se ve evaluado por el volumen de su facturación, de modo que la ayuda proporcionada por un socio de Alemania a un socio de Tokio cuenta tanto como conseguir un nuevo cliente. Así nadie se envanece por un éxito, porque hay un solo centro que todos compartimos por igual. Un director que pierde dinero cobra lo mismo que el que más consiga.»

«Nosotros trabajamos en redes, compartiendo nuestra experiencia y nuestra confianza —dice Claudio Fernández—Aráoz, de la delegación de Buenos Aires—. Desde la Argentina puedo compartir algo con mis colegas de cualquier parte del mundo y sé que ellos me ayudarían del mismo modo, porque nuestro salario depende de los beneficios globales de la empresa.»

El esquema de pago igualitario de la empresa es un reflejo de la visión de Zehnder sobre la naturaleza de trabajo en equipo: «Me di cuenta de que las personas que no se dedicaron a localizar a alguien, hicieron otras cosas. En este sentido, tratar de conseguir nuevos clientes o contactar con la asociación de antiguos alumnos de Harvard en Alemania vale tanto como invertir el tiempo buscando a una persona. Yo no quiero trabajadores "estrella", quiero que todos ayuden a todos los demás a llegar a ser trabajadores "estrella".

La necesidad de logro

El trabajo en equipo resulta rentable. Los beneficios de Egon Zehnder International son extraordinarios. Como empresa especializada en la búsqueda de directores generales y ejecutivos de los rangos superiores es la empresa

con mayor renta per capita del mundo. Y su rentabilidad ha aumentado en los últimos seis años.

Según la Economist Intelligence Unity, los ingresos promedio obtenidos en 1995 en las veinte primeras empresas del mundo fue de 577.000 dólares por asesor" mientras que, en el caso de Egon Zehnder International, el promedio fue de 908.000 dólares (un 60% más productiva que la media de su sector). Y en 1997, a pesar de haber aumentado su personal un 27% —y hay que tener en cuenta que los nuevos asesores sólo empiezan a ser rentables después de tres o cinco años—, el promedio ha ascendido a más de un millón de dólares por asesor.

El servicio ofrecido por Egon Zehnder International es extraordinariamente importante para el mundo empresarial. Además de los elevados costos que conlleva el reemplazo de un directivo (cuya estimación se aproxima a unos 500.000 dólares por ejecutivo), su valor real tiene que ver con el impacto, para mejor o peor, de estos ejecutivos en los resultados de una empresa.

Cuando ya hemos visto en el capítulo 3, cuánto mayores son los niveles de complejidad y responsabilidad de un trabajo, mayor es el impacto de este trabajo en los beneficios, algo que tiene profundas implicaciones para la selección porque, cuanto mayor es el nivel del puesto de trabajo, más cuidado hay que poner en buscar a la persona adecuada. «Una y otra vez nos hemos encontrado con empresas que vienen a nosotros motivadas por el bajo rendimiento de un director general —dice Claudio Fernández—Aráoz—. Y también hay que decir que, si la búsqueda ha sido adecuada, las cosas comienzan a cambiar espectacularmente apenas asume el cargo la nueva persona».

Los cambios no sólo tienen que ver con el aumento del rendimiento, sino que se expresan en dominios tan "duros" como la productividad, el aumento de las ventas y el descenso de los costos, y en otros tan "blandos" como el aumento de la moral, de la motivación, de la cooperación, de la menor movilidad laboral y de la pérdida de talentos. Resumiendo, «***los ejecutivos de niveles superiores pueden aumentar o disminuir extraordinariamente el rendimiento de la empresa***, algo cuyo impacto es mayor cuanto mayor es el nivel implicado».

Construyendo con integridad

Zehnder fue la primera empresa con sede en Europa dedicada a la "caza de talentos", donde sigue conservando esta posición. En los años cincuenta, poco después de terminar su licenciatura en gestión empresarial en Harvard,

Zehnder entró en Spencer Stuart y abrió delegaciones en Zürich, Londres, Frankfurt y París.

La integridad es el signo distintivo de la "cultura" de una empresa, un valor que se refleja, por ejemplo, en el cambio en el sistema de tarifas después de haber abandonado Spencer Stuart y haber puesto en marcha su propia empresa en 1964.

«No me gusta un sistema en el que se cobra un porcentaje del salario de la persona a quien estás buscando y sólo cobras si encuentras a alguien que el cliente acaba contratando —explica Zehnder—, porque eso genera una presión para "encontrar" a las personas que pidan el salario más elevado —sean o no las más cualificadas— y así conseguir la comisión más elevada.»

Así pues, Zehnder no tuvo problema alguno en reestructurar el sistema para asegurarse de que el único criterio de selección era la idoneidad del candidato. Es por esto por lo que, desde sus mismos comienzos, Egon Zehnder Internacional ha cobrado a sus clientes una tarifa plana que depende exclusivamente de la complejidad de la búsqueda.

Este sistema permite que sus asesores centren toda su atención en la búsqueda del candidato más cualificado en lugar del más remunerado aunque ello, obviamente, también significa que, a veces, cobren menos de lo que lo haría otra empresa. Pero, en opinión de su director general, Daniel Meiland, esta merma no hace más que aumentar la confianza del cliente. «La tarifa se basa en su confianza en el asesor y en la empresa —prosigue Meiland—. Pero, en tanto que profesionales, debemos ser coherentes: no podemos tener una política el 70% de las veces y otra política diferente el resto del tiempo.»

No obstante, esto también repercute positivamente en la relación a largo plazo con el cliente. Lee Pomeroy, de la oficina de Egon Zehnder de Nueva York, comenta que la búsqueda —relativamente sencilla— de un director de investigación para un gran banco de los Estados Unidos supuso una minuta de 110.000 dólares (cuando el primer año de salario de aquel puesto era de un millón de dólares y en otra empresa habría supuesto una comisión de 330.000 dólares).

Pero, según Pomeroy: «si bien la tarifa era baja comparada con lo que podríamos haber facturado en función de los criterios imperantes en el sector, recibimos otros dos encargos del mismo banco por los que cobramos tarifas de 150.000 dólares, pues se trataba de búsquedas internacionales de naturaleza algo más compleja».

Por otra parte, la empresa también contribuye al desarrollo de la sociedad, alentando a los asesores a hacer búsquedas pro bono [en aras del bien público] para organizaciones sin fines de lucro, como hospitales, universidades y el mismo gobierno. «Nuestra empresa no se centra exclusivamente en el beneficio

económico —subraya Victor Loewenstein—. La oficina de Nueva York ha asumido muchas iniciativas pro bono buscando profesionales especializados para este tipo de clientes.»

Estas iniciativas tienen sus beneficios indirectos porque, en el curso de tal trabajo, los asesores de la empresa «están mostrando su competencia personal así como su entrega al servicio de los demás— señala Egon Zehnder—. Nada es más importante para atraer nuevos clientes que ver a talentos trabajando desinteresadamente».

Eso expresa claramente la táctica de Egon Zehnder International para ampliar su negocio mediante la expansión natural de su red de relaciones. En términos ordinarios, la empresa parece carecer de una estrategia de marketing, ya que nunca hace publicidad y suele ser reticente a aparecer en la prensa. Pero, en lugar de los esfuerzos normales de promoción, los asesores y socios de la empresa establecen redes de contactos durante el ejercicio normal de su profesión y su trabajo en la comunidad. Los empleados de la compañía son especialistas en el establecimiento de redes.

El pecado capital

La lealtad define la relación existente entre el personal de Egon Zehnder International y la empresa. La compañía todavía no ha cerrado una oficina por falta de beneficios. Es cierto que, por ejemplo, a comienzos de los años noventa las oficinas más pequeñas estaban funcionando a bajo rendimiento, pero la compañía las mantuvo como parte de su política global de no despedir a nadie, una política que contrasta con la seguida por el resto del sector, en donde son frecuentes los despidos en tiempos duros.

Como dice Meiland: «Otras empresas del sector despiden a sus asesores apenas baja el mercado. Ellos se dirigen a nuestros empleados con la intención de captarlos, pero nosotros no hacemos lo mismo. Nosotros no estamos interesados en contratar bases de datos vivientes. ¿Y cómo mantenemos a nuestro personal? Nuestros trabajadores dicen: "Ésta es la mejor empresa en la que podría estar. Aquí me siento bien". Ésta es, en suma, una empresa segura y todo el mundo lo sabe».

Y con la seguridad viene la obligación. Existe obviamente un peligro en la combinación entre la inmovilidad y un sistema de remuneración que compensa por igual a todo el mundo sin tener en cuenta los esfuerzos concretos que realizan. Es por esto por lo que el hecho de ***holgazanear*** se considera un pecado capital. Como dice Zehnder: «*El sistema sólo funciona si todos nos*

entregamos por completo. Si uno trabaja duro, el crimen no reside en la falta de éxito sino en el hecho de que alguien viva de los demás».

En un grupo de estas características, «la presión y el agobio de los compañeros» —en palabras de uno de los socios— resulta estimulante para las personas que no hacen lo que deben. Cuando alguien parece estar holgazaneando, recibe una advertencia. Y, según señala Meiland: «yo le puedo decir a uno: "no parece que haya una proporción entre el tiempo que pasas aquí y el número de clientes con los que hablas"».

Y, en el caso de que esto no dé resultado, la persona en cuestión es puesta a prueba cobrando una parte de su salario que, en el caso de un veterano de diez años, por ejemplo, puede llegar a convertirse en el de alguien con una antigüedad de cinco y, en el caso de que siga sin mejorar, podría verse reducido al de alguien con tres años de antigüedad. Pero hay que decir que eso sólo ocurre en muy contadas ocasiones, gracias a la lealtad y sensación de compromiso con nosotros mismos y con nuestros compañeros que se vive en la empresa.

El hecho de que las personas entren en nuestra empresa con la intención de quedarse genera la sensación de que la empresa es una especie de familia. Como dijo uno de ellos: «*sabemos que trabajaremos juntos durante muchos años y, en consecuencia, nos preocupamos por invertir tiempo y esfuerzo en la consolidación de nuestras relaciones*».

La consolidación de las relaciones es uno de los puntos más importantes de los encuentros semestrales que solemos celebrar reuniendo a todos nuestros socios y asesores, en los que se presenta a los recién llegados. Estas reuniones empiezan con una especie de ceremonia, un pase de diapositivas de la vida de cada uno de los nuevos asesores que incluye imágenes de su infancia. «Lo cual nos ofrece la posibilidad de conocerles —explica Fernández—Aráoz—. Eso es muy importante, porque nuestro personal es nuestro único recurso.»

Y todo esto va estableciendo vínculos emocionales. «Las personas más eficaces no nos abandonan —dice Zehnder—, sino que se quedan con nosotros porque aman la "cultura" de nuestra empresa, En ella se sienten como en una familia y nosotros conocemos los problemas por los que están atravesando, sus crisis familiares, sus enfermedades y los problemas de sus hijos.»

Por ejemplo, cuando una de las asesoras de la delegación de Nueva York se tomó un permiso de maternidad sus compañeros se aprestaron voluntariamente a asumir y concluir el trabajo que tenía pendiente, «ayudando —como dijo uno de ellos— a una colega y una amiga». Cuando Victor Loewenstein padeció una seria enfermedad que requirió una urgente

intervención quirúrgica, toda la empresa estaba diariamente al tanto de su estado de salud. Y cuando a uno de los nuevos asesores de Canadá se le diagnosticó un cáncer durante el examen médico previo a la contratación, no por ello dejó de contratársele, y se le mantuvo en nómina durante los tres años que luchó con la enfermedad que acabó con su vida.

Según dice Fernández—Aráoz: «todos nosotros sentimos una gran preocupación personal por los demás». *Y esa preocupación se aplica también al equilibrio entre el trabajo y el resto de la vida porque, aunque la empresa se halle en la cúspide de su sector, su "cultura" desalienta abiertamente la adicción al trabajo que termina socavando toda vida familiar.*

«Hace veinte o treinta años las personas estaban dispuestas a renunciar a todo —la familia, el matrimonio y su tiempo privado—en aras del éxito de la empresa —comenta Zéhnder—. Hoy en día, si alguien les pidiera que lo abandonaran todo no dudarían en responder que están equivocados.»

El clima familiar de la empresa procede, en parte, de la democratización del poder. Como dice uno de los socios: «lo que nosotros hacemos en la cúspide es lo mismo que hacemos en cualquier otro nivel, ya que todos desempeñamos aproximadamente el mismo trabajo y poco importa la antigüedad de la persona o cuáles sean sus títulos». En opinión de Philip Vivian, de la oficina de Londres, esta forma de compartir el trabajo «consolida relaciones verticalmente muy fuertes, dejando que la estabilidad y la estructura de los salarios las consolide horizontalmente». De este modo, el organigrama de la compañía es más reticular que jerárquico.

Cuando se necesita ayuda

El funcionamiento de Egon Zehnder International requiere un extraordinario nivel de colaboración y de cooperación, una comunicación sincera, un talante abierto para aprovechar la diversidad y para trabajar en equipo. Su *estrategia de desarrollo se basa en su habilidad para establecer y desarrollar una red de relaciones y en el impulso colectivo necesario para mejorar el rendimiento.*

Pero el enfoque que equipara los salarios de la empresa sólo funciona si todo el mundo actúa de modo honrado y responsable. La misma índole de su trabajo —localizar a la persona más adecuada para desempeñar una determinada tarea— exige habilidad, empatia, exactitud intuitiva y conocimiento de la empresa en cuestión. Y el hecho de fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes nos permite atender continuadamente a sus necesidades. Poco debe, pues, extrañarnos que Daniel Meiland concluya que «la inteligencia emocional constituye un requisito esencial de nuestro trabajo».

¿Cómo funciona en la práctica el enfoque en la inteligencia emocional? Si prestamos atención al modo en que la empresa contrata a sus empleados nos daremos cuenta de que se ocupa de calibrar la química existente entre una organización y un posible candidato. Y el cuidado que ponen en evaluar las ofertas de los distintos candidatos ilustra a la perfección una aplicación práctica de la inteligencia emocional.

Hay empresas que recompensan la contratación del personal de otras firmas similares que pueden comenzar a trabajar en seguida, pero en Egon Zehnder International esto no es lo importante. Ellos nunca captan a personas que hayan trabajado para otras empresas dedicadas al sector. Como dijo cierto asesor: «el criterio central que utilizamos para reclutar a un nuevo asesor no se centra tanto en su capacidad para generar dinero desde el mismo momento del contrato como en sus cualidades personales».

Existen, pues, ciertos requisitos umbral que tienen que ver con el intelecto y la experiencia ya que, al igual que ocurre con cualquier otro trabajo del estilo, el cociente intelectual, el elevado nivel de complejidad cognitiva, resulta sumamente importante. En este sentido, todos los contratados tienen un historial de éxito en otra empresa y al menos dos títulos (normalmente una licenciatura en gestión empresarial y otra en derecho en alguna universidad de élite y el 25% de ellos tienen también algún doctorado). Pero, en cualquiera de los casos, el elevado nivel de cualificación intelectual y de destreza práctica de los posibles candidatos no es más que un requisito.

Un radar humano

Lo normal es que un nuevo asesor sea entrevistado por unas veinte y, a veces, hasta cuarenta asesores o socios de la empresa de unos cinco países diferentes. El mismo Zehnder mantiene unas 150 entrevistas de este tipo al año. Y, aunque su opinión no puede vetar a nadie, en una o dos ocasiones ha cuestionado seriamente a algunos de los candidatos propuestos.

«Para trabajar en este tipo de empresa se requiere una especie de radar, pero eso es algo que sólo se desarrolla con la experiencia —señala Zehnder—. Nuestra gente debe ser diligente para llevar a cabo su trabajo, y su intuición va desarrollándose con el tiempo.»

Cada socio que debe entrevistar a un posible candidato lo evalúa en función de cuatro grandes dimensiones. La primera de ellas es meramente cognitiva (y tiene que ver con cualidades tales como la resolución de problemas, el razonamiento lógico y la capacidad analítica), mientras que las

otras tienen que ver con la inteligencia emocional. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

• ***Establecer relaciones de equipo:*** Trabajar en equipo: tener confianza en sí mismo, presencia y estilo; ser empático y saber escuchar; saber vender una idea; madurez e integridad

• ***Hacer que las cosas funcionen:*** Ser una persona automotivada y con el empuje, la energía y la iniciativa necesaria para alcanzar resultados; sensatez y sentido común; ser independiente, emprendedor e imaginativo; tener potencial de liderazgo

• ***Ajuste personal:*** Poseer las cualidades de amigo, colega y socio; ser honrado y consecuente con los propios valores; estar adecuadamente motivado; ser sociable y tener "chispa" y sentido de humor; ser humilde; tener una vida personal plena e intereses ajenos a la empresa; comprender la empresa y sus valores

En este sentido, el listón es elevado y por una buena razón. «Es como reunir a una familia —dice Fernández—Aráoz—. Nosotros tenemos que pensar a largo plazo. No queremos contratar a alguien porque una determinada oficina tenga mucho trabajo y necesite ayuda, sino que queremos personas que puedan terminar convirtiéndose en socios.»

Egon Zehnder es más directo: «en nuestra empresa sólo hay lugar para celosos miembros de familia». Y ésta no es una mera retórica hueca porque los datos acumulados evidencian que el 90% de los asesores contratados han terminado convirtiéndose en socios. El número de los que han abandonado la empresa gira en torno al 3% —en comparación con el 30% habitual del resto del sector—, un campo en el que cualquiera que posea una agenda electrónica bastante llena de datos puede abrir su propia empresa.

En opinión de Zehnder: «Antes de contratarle, yo mismo sostengo una entrevista de unas dos horas con cada nuevo asesor. Quiero saber cuáles son sus aficiones, saber si le gusta la ópera, qué libros lee, cuáles son sus valores y si son capaces o no de defenderlos».

Detrás de este objetivo empresarial existe un objetivo personal y Zehnder es muy claro a este respecto: «*Yo quiero divertirme haciendo mi trabajo, quiero trabajar con personas a las que pueda invitar a cenar un fin de semana. En mi profesión uno tiene que poder confiar en sus compañeros. Quiero estar con personas que me gusten, personas con quienes pudiera permanecer hasta las tres de la madrugada aunque me hallara agotado*».

UNA BREVE NOTA FINAL

Al igual que ocurre con los organismos, las organizaciones también tienen su nacimiento, su período de desarrollo a través de diferentes fases, su madurez y su muerte. Así pues, las empresas disponen de su propio período vital y, si vemos lo que ha ocurrido en el pasado, dentro de unos cuarenta años, dos terceras partes de las empresas de Fortune 500 habrán dejado ya de existir.

Es muy probable, por tanto, que sólo sobrevivan las empresas mejor preparadas y en este sentido —como ya hemos visto—, el ingrediente fundamental de una organización realmente eficaz es una adecuada dosis de inteligencia emocional.

Existen numerosos factores patógenos que pueden resultar fatales para una empresa: convulsiones del mercado, una estrategia miope, opas hostiles[20], aparición de nuevas e imprevistas tecnologías etcétera, etcétera, etcétera. Pero el equivalente organizativo del sistema inmunológico, el factor que hace más vulnerable a una empresa siempre radica en la escasez de inteligencia emocional.

Es por esto por lo que la inteligencia emocional también es la vacuna que puede preservar la salud y alentar el desarrollo de una empresa. *En este sentido, la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatia, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro.*

Y esto, a su vez, supone una recompensa para las personas emocionalmente inteligentes.

El viejo estilo de hacer negocios ha dejado ya de funcionar y los retos cada vez más complejos de la economía mundial nos obligan a adaptarnos a las nuevas reglas. En la medida en que el cambio se acelera, las normas de la vieja economía, según las cuales el trabajo es algo opuesto a la dirección y el salario de los trabajadores depende de sus habilidades están debilitándose. Las jerarquías se metamorfosean en redes; el trabajo y la gestión están comenzando a articularse en torno a equipos; el salario empieza a depender de una nueva mezcla de opciones, incentivos y participación, y las habilidades

[20] *OPA: oferta pública de adquisición de una empresa. Se llama "hostil" cuando otra empresa fuerza su adquisición contra la voluntad de sus propietarios actuales (N. de los T).*

antes estables, comienzan a dejar lugar a un aprendizaje que dura toda la vida y el trabajo fijo empieza a transformarse en una carrera fluida.

Y, para superar esta transformación, también habrá que modificar todos los rasgos necesarios, exceptuando la excelencia. Todos estos cambios reflejan la importancia de la inteligencia emocional. La presión de la competición nos obliga a valorar a las personas automotivadas, con iniciativa, que tienen el impulso interno necesario para superarse a sí mismas y ser optimistas ante los estancamientos y los retrocesos. La necesidad de servir adecuadamente a los clientes y los consumidores, y de trabajar creativamente con un espectro cada vez más amplio de personas, pone a la empatia en la palestra de las necesidades esenciales.

Asimismo, la transformación de la vieja estructura organizativa del organigrama jerárquico en una red mandálica y la creciente importancia del trabajo en equipo revaloriza el peso de habilidades tradicionales como el establecimiento de vínculos, la influencia y la colaboración.

Y esto supone un reto que también deberá afrontar el nuevo liderazgo, porque las capacidades de los líderes del siglo XXI diferirán radicalmente de las de hoy en día. Tengamos en cuenta, en este sentido, que habilidades hoy tan importantes como la catalización del cambio, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo, acaban de entrar en escena en la última década.

Nuestros hijos y el futuro de mundo laboral

¿Cómo podemos educar mejor a nuestros hijos para el mercado laboral que se avecina? Tal vez esto pudiera llevarse a cabo poniendo en marcha una especie de alfabetización emocional de nuestros hijos y de promover el desarrollo de las habilidades emocionales de quienes ya se han integrado al mundo del trabajo. Dado, pues, que la inteligencia emocional constituye un hito esencial para el futuro de nuestros hijos, convendrá repensar la noción de los "fundamentos" de la educación.

Los padres de todo el mundo están despertando a la necesidad de una formación más amplia que la que ofrecen habitualmente los planes de estudio tradicionales. Según el Collaborative for Social and Emotional Learning de la Universidad de Illinois, en Chicago, son miles las escuelas de los Estados Unidos que actualmente están trabajando con más de ciento cincuenta programas diferentes de alfabetización emocional. Y algo parecido ocurre también en Asia, Europa, el Próximo Oriente, América y Australia.

PSIKOLIBRO

Tal vez el enfoque más visionario sea el que nos proporcionen los programas que cuentan con la colaboración de los gobiernos locales, las escuelas y el mundo empresarial, y que están orientados a elevar el nivel colectivo de inteligencia emocional de la comunidad. En este sentido, el estado de Rhode Island, por ejemplo, acaba de poner en marcha una iniciativa destinada a promover la inteligencia emocional en lugares tan diversos como las escuelas, las prisiones, los hospitales, las instituciones de salud mental y los programas de formación laboral.

Por su parte, las empresas más despiertas están comprendiendo también la importancia de que las escuelas se ocupen de la educación emocional de sus futuros empleados. No resulta difícil aventurar la posibilidad de que el mundo empresarial se una para promover programas de alfabetización emocional que expresen buena voluntad al tiempo que constituyen una inversión práctica para el futuro. Porque si las escuelas se ocupan preventivamente del tema ayudando a sus alumnos a dominar los principios de la salud emocional, será la empresa la que deba resolverlo de manera terapéutica cuando estos muchachos entren en el mundo laboral. Y cualquier enfoque que se centre en ayudar a las escuelas a enseñar estas capacidades sólo puede redundar en el aumento del civismo y la prosperidad económica de la comunidad.

La empresa del mañana: la organización virtual

Sólo podremos vislumbrar los resultados de la inteligencia emocional cuando las organizaciones comiencen a depender del talento y la creatividad de trabajadores que funcionen de manera autónoma. Hoy en día, el 77% de los estadounidenses son "trabajadores del conocimiento", es decir, personas cuyo trabajo no depende de lo que les diga alguien sino de sí mismos.Y la creciente popularidad del teletrabajo está acelerando esta tendencia. Pero la autonomía sólo es posible si va de la mano del autocontrol, la confiabilidad y la integridad. Y cuando las personas trabajen menos "para la empresa" y más para sí mismas, la inteligencia emocional resultará esencial para mantener unas relaciones vitales para la supervivencia. Estos trabajadores autónomos nos permiten pensar un futuro que se asemeja al funcionamiento del sistema inmunológico, en donde células errantes descubren una necesidad urgente y se reúnen espontáneamente para satisfacer esta necesidad y terminar disipándose una vez hayan concluido su trabajo. En el contexto de una empresa, este tipo de grupos —cada uno con una combinación diferente de talentos y destrezas— pueden aparecer en cualquier lugar en que lo requiera la empresa y desaparecer una vez hayan cumplido su función. Se trata de una modalidad de funcionamiento que ya está en marcha en la industria del espectáculo, donde

una seudoempresa se congrega durante el tiempo que dura un proyecto para terminar luego disolviéndose. Son muchas las personas que creen que éste será un modo normal de trabajo en el futuro. Estos equipos virtuales pueden ser especialmente ágiles porque no son dirigidos por quien simplemente tiene el título de "director" sino por quien posee las habilidades necesarias. Son muchas las organizaciones en las que están proliferando los *grupos ad hoc* y las ***tasks forces***[21] mientras que otras están creando las condiciones que posibilitan su aparición reuniendo a las personas para hablar y compartir información e ideas.

La cuestión es si el nuevo mundo del trabajo se convertirá en algo cada vez más sombrío, un entorno cuyas presiones laborales terminarán despojándonos de la sensación de seguridad y de los placeres más sencillos de nuestra vida, o si, frente a esta nueva realidad, podremos encontrar formas de trabajar que resulten estimulantes, plenas y nutricias.

Una última consideración

La buena noticia es que la inteligencia emocional puede aprenderse. Y, en un momento en el que la "estabilidad laboral" parece haberse convertido en una rareza, estas habilidades pueden agregarse a nuestro equipo de supervivencia individual.

Por otra parte, el hecho de que las habilidades emocionales puedan valorarse y mejorarse nos sugiere un entorno laboral en el que el rendimiento —y, en consecuencia, la competitividad— puede actualizarse. Es necesaria una habilidad emocional que se halle sintonizada con el mundo de la organización.

A nivel individual, es posible identificar, valorar y actualizar la inteligencia emocional. A nivel de grupo, esto exige poner a punto la dinámica interpersonal que aumenta la inteligencia de los grupos. Y, por último, a nivel organizativo implica revisar la jerarquía de valores que convierten a la inteligencia emocional en una prioridad en lo que concierne a contratación, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento y ascensos.

Obviamente, la inteligencia emocional no es ninguna panacea y, en consecuencia, no nos proporciona la menor garantía de aumentar la cuota de mercado o de tener una economía más saneada. La ecología de una organización es algo sumamente fluido y complejo, y no existe ningún tipo de intervención o cambio individual que pueda resolver todos los problemas. Pero, como dice el refrán, «todo se hace con personas», y cuando ignoramos el factor humano las cosas dejan de funcionar como deberían. En los años venideros, las empresas que fomenten mejor la colaboración entre sus empleados mejor

[21] *Grupos para tarea específica (N. delos T.).*

serán más competitivas, algo para lo cual la inteligencia emocional resulta absolutamente esencial.

Pero, independientemente de la empresa para la que trabajemos, las habilidades de la inteligencia emocional resultan esenciales para sobrevivir y mantener intacta nuestra humanidad y nuestra cordura. Y estas competencias pueden ayudarnos no sólo a competir más adecuadamente sino también a disfrutar de nuestro trabajo en un entorno laboral que se halla en continuo proceso de cambio.

APÉNDICE 1

Inteligencia emocional

El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas —aunque complementarias— a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual. En este sentido, hay personas que son cognitivamente muy inteligentes pero que, al adolecer de inteligencia emocional, terminan trabajando para otros con cocientes intelectuales inferiores pero que poseen una inteligencia emocional superior a la suya.

Estos dos tipos de inteligencia, la intelectual y la emocional, expresan la actividad de regiones diferentes del cerebro. El intelecto se basa exclusivamente en el funcionamiento del neocórtex, el estrato evolutivamente más reciente que recubre la superficie del cerebro, mientras que los centros emocionales ocupan un lugar inferior en la región subcortical más antigua. La inteligencia emocional, por último, está relacionada con el funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y los centros intelectuales.

El primero de los grandes teóricos del campo de la inteligencia que señaló la diferencia existente entre las capacidades intelectuales y las emocionales fue Howard Gardner, psicólogo de Harvard que, en 1983, propuso un modelo ampliamente difundido, llamado «inteligencia múltiple». Su lista de siete tipos de inteligencia no sólo incluía las habilidades verbales y matemáticas, sino también dos modalidades de inteligencia "personal": el conocimiento del propio mundo interno y la inteligencia social.

Los psicólogos Peter Salovey, de Yale, y John Mayer, que hoy en día trabaja en la Universidad de New Hampshire2 propusieron en 1990 una teoría cque tenía en cuenta la inteligencia emocional; en los años ochenta, el psicólogo israelí Reuven Bar—On creó otro modelo que adelantaba el concepto de "inteligencia emocional"1 y, en los últimos años, son varios los teóricos que han presentado variaciones sobre el mismo tema.

Salovey y Mayer definieron a la inteligencia emocional como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y

utilizarlos como guía del pensamiento y la acción. Mientras ellos siguen perfilando su teoría, yo he adaptado su modelo a una versión que me parece más útil para comprender la forma en que estos talentos influyen en el mundo laboral, una versión que incluye las siguientes cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

• ***Conciencia de sí mismo:*** Capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en nosotros mismos

• ***Autorregulación:*** Manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estemos llevando a cabo y no interfieran con ella; ser conscientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional

• ***Motivación:*** Utilizar nuestras preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten

• ***Empatía:*** Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas

• ***Habilidades sociales:*** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo

APÉNDICE 2

Calcular las competencias de los trabajadores "estrella"

Existen dos niveles de habilidad laboral y, en consecuencia, dos tipos de modelos de habilidad laboral. Uno de ellos —que es, por cierto, el más extendido en el mundo empresarial— valora las habilidades umbral, las habilidades que las personas necesitan para acceder a un trabajo concreto. Se trata de las habilidades mínimas necesarias para llevar a cabo adecuadamente las tareas asociadas a una determinada función.

El otro tipo de modelo de habilidad laboral se refiere a las habilidades distintivas, las capacidades que muestran los trabajadores "estrella" y que los diferencian de los trabajadores promedio. Éstas son las habilidades que necesita una persona en un determinado puesto para alcanzar un nivel de rendimiento sobresaliente.

Por ejemplo, el elevado nivel de especialización técnica necesario para desempeñar cualquier trabajo tecnológico en el ámbito de la informática constituye una habilidad umbral. Pero las dos habilidades necesarias para que alguien alcance la excelencia en ese dominio profesional son el impulso para mejorar y la capacidad de persuadir e influir sobre los demás... ambas francamente emocionales.

Y, aunque son buenos indicadores generales, las listas de habilidades no nos dicen exactamente cómo contribuye cada uno de los ingredientes que las componen a un resultado sobresaliente. En este sentido, los mejores datos nos los proporcionan los estudios sobre habilidades que se ocupan de ponderar el peso relativo de cada uno de los elementos compositivos que diferencian a los trabajadores "estrella" de los trabajadores promedio. Asi pues, por ejemplo, una determinada competencia cognitiva puede ser tres veces más importante que una competencia emocional —o viceversa— en su papel de catalizador del resultado "estrella".

Para comprender con más detalle la contribución de la habilidad emocional a la excelencia solicité la ayuda de Ruth Jacobs y Wei Chen, investigadores de Hay/McBer, en Boston, que volvieron a analizar los datos recopilados acerca de la habilidad en cuarenta empresas para evaluar el peso relativo de cada una de las habilidades que permitían diferenciar a los trabajadores "estrella" de los trabajadores promedio.

Los resultados demostraron que el peso relativo de las habilidades puramente cognitivas era de un 27% más frecuente en los trabajadores "estrella" que en los promedio, un porcentaje que, en el caso de las habilidades emocionales, alcanzaba el 53%. Dicho en otras palabras, el peso ponderado de las habilidades emocionales en la excelencia parece ser dos veces más importante que la experiencia y las actividades exclusivamente intelectuales.

Esta estimación cuadra perfectamente con el resultado de mi propio análisis al respecto (descrito en el capítulo 2) y, en consecuencia, considero que esta regla empírica refleja muy adecuadamente, en términos muy generales, la importancia de las habilidades emocionales en el resultado de los trabajadores "estrella".

Estos hallazgos sobre el peso de la habilidad emocional se ajustan perfectamente a un modelo general que demuestran también otros estudios empíricos acerca de la excelencia laboral, ya que los datos, recogidos de una multitud de fuentes diferentes, sugieren que las habilidades emocionales juegan un papel mucho más importante en el rendimiento laboral óptimo que las habilidades cognitivas y que la experiencia técnica.

Richard Boyatzis, de la Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University, llevó a cabo un estudio ya clásico con más de dos mil supervisores, jefes intermedios y ejecutivos pertenecientes a doce empresas diferentes, según el cual, sólo dos de las dieciséis habilidades que diferenciaban a los trabajadores "estrella" de los normales no eran de índole emocional.

Ese mismo resultado volvió a aparecer en un análisis a gran escala de las cualidades distintivas de los trabajadores "estrella" realizado por Lyle Spencer Jr, director de investigación y tecnología de Hay/McBer. Este análisis incluye estudios de habilidad llevados a cabo en doscientas ochenta y seis empresas, dos tercios de las cuales se hallan enclavadas en los Estados Unidos mientras que el tercio restante estaban distribuidas por veinte países diferentes. Este estudio se ocupaba de analizar las habilidades "estrella" en tareas directivas —desde supervisores hasta directores generales—, personal de ventas y marketing, profesionales científicos y técnicos, profesionales de la salud, funcionarios del gobierno y del ámbito educativo; incluso ministros de organizaciones religiosas.

El estudio de Spencer identificó veintiuna habilidades genéricas, dieciocho de las cuales estaban basadas en la inteligencia emocional mientras que dos de las tres habilidades cognitivas restantes eran de índole intelectual (la habilidad analítica y el pensamiento conceptual) y la tercera era la especialización técnica. En otras palabras, la inmensa mayoría (más del 80%) de las habilidades generales que distinguen a los trabajadores "estrella" de los trabajadores promedio no dependen de habilidades estrictamente cognitivas sino de la inteligencia emocional.

Por su parte, Marilyn Gowing, directora del centro de recursos y desarrollo personal del Departamento de Relaciones Humanas de los EE.UU., llevó a cabo un análisis exhaustivo, en el ámbito de los trabajos funcionariales, de las habilidades distintivas propias de los trabajadores "estrella". Luego, Robert Buche—le —economista del Smith College, que analizó esos datos para mi investigación— calculó la relación existente entre la competencia técnica y las habilidades interpersonales que diferencian a los trabajadores sobresalientes en todos los niveles del escalafón.

Este análisis permitió determinar que, en lo que respecta a los puestos de nivel inferior (como obreros y oficinistas), las habilidades técnicas parecen tener más importancia que las relaciones interpersonales pero, en los niveles superiores (profesionales liberales o directivos), éstas importan más que aquéllas, algo que todavía resulta más evidente en el caso de las ocupaciones de nivel superior.

También solicité a Lyle Spencer Jr. y Wei Chen, de la delegación de Hay/McBer de Boston, otro estudio sobre la importancia de la habilidad emocional en los niveles directivos, un estudio que se centró en más de trescientos ejecutivos de nivel superior integrados en quince empresas multinacionales y puso en evidencia la existencia de seis habilidades emocionales fundamentales: influencia, dirección de equipos, conciencia organizativa, confianza en uno mismo, motivación de logro y liderazgo.

Como demostró el análisis realizado por David McClelland sobre los trabajadores "estrella" de los niveles ejecutivos superiores (descritos en el capítulo 3), estas habilidades están ligadas a un amplio espectro de puntos fuertes de la inteligencia emocional, desde la conciencia de sí mismo y la motivación hasta la conciencia social y las habilidades sociales. Y, si bien este estudio no llegó a identificar la habilidad de la autorregulación entre los trabajadores "estrella", sí que llegó a determinar que la adaptabilidad —perteneciente al mismo grupo de habilidades emocionales que la autorregulación— era, entre ellos, un 57% más común (un hallazgo que también se ha reproducido en otros análisis realizados con el mismo objetivo).

De todos estos estudios se deduce, pues, que ni la especialización técnica ni la capacidad intelectual nos permiten distinguir los trabajadores "estrella" de los normales, aunque sí que cabe señalar entre aquéllos una superioridad de un 13% en ciertas habilidades cognitivas como el reconocimiento de pautas y el pensamiento "global" (algo que también han corroborado otros estu—dios).2 Subrayemos, por último, que los trabajadores "estrella" mostraban un resultado un 12% inferior en lo que respecta a capacidades deductivas del tipo «si... entonces».

APÉNDICE 3

Género y empatia

Las mujeres suelen mostrar mayor habilidad que los hombres en ciertas competencias interpersonales, al menos en culturas como la de los Estados Unidos, en donde las chicas son educadas para permanecer más en contacto con los sentimientos y sus matices que los chicos. ¿Pero debemos concluir, por ello, que las mujeres sean más empáticas que los hombres?

En efecto, esto es lo que suele ocurrir, aunque no se trata de una regla absoluta. La creencia popular que sostiene que las mujeres se hallan naturalmente más conectadas que los hombres con el mundo de los sentimientos tiene cierto fundamento empírico, aunque hay que señalar que en el entorno laboral existen dos notables excepciones. Porque no existe la menor diferencia de género cuando las personas tratan de ocultar sus verdaderos sentimientos ni tampoco hay diferencia alguna cuando se trata de captar los pensamientos tácitos de una persona con la que nos estamos relacionando.

Convendría comenzar advirtiendo que la comparación de las campanas de Gauss correspondientes a la distribución normal de cualquier dimensión psicológica de los hombres y las mujeres presenta un solapamiento que revela muchas más similitudes que diferencias y que éstas sólo se manifiestan en ambos extremos. Esto significa, por ejemplo, que mientras las mujeres promedio puede ser mejores que los hombres en lo que respecta a ciertas habilidades emocionales y que exista una diferencia estadística—mente significativa entre ambos grupos, hay hombres que son mejores que la mayor parte de las mujeres.

Veamos ahora concretamente los datos concernientes a la empatia extraídos de decenas de estudios que parecen tan confusos como clarificadores. Digamos, por una parte, que el hecho de que las mujeres sobresalgan más que los hombres depende de lo que entendamos por "empatia". Según cierta acepción, las mujeres —al menos en las culturas occidentales—son, por término medio, más empalicas que los hombres, es decir, que tienen una mayor capacidad de sentir lo que está sintiendo otra persona. Y los datos corroboran que las mujeres tienden a experimentar esta armonización espontánea de sentimientos con los demás en mayor medida que los hombres.

Como ha demostrado un test denominado PONS [Perfil de Sensibilidad No—verbal] —desarrollado por Robert Rosenthal, uno de mis profesores en Harvard, y Judith Hall, que en la actualidad trabaja en la Northeastern University—, las mujeres también demuestran una mayor capacidad que los hombres en lo que concierne a detectar los sentimientos fugaces de otra persona. El test en cuestión consiste en pasar decenas de fragmentos de videoclips que muestran a alguien que está experimentando una determinada reacción emocional (una persona a quien acaba de decírsele, por ejemplo, que ha ganado la lotería o que su animal doméstico favorito ha muerto). Los vídeos en cuestión han sido manipulados para que las palabras no puedan escucharse con claridad, aunque la expresión facial y el tono de voz son muy patentes. Este tipo de investigación ha permitido determinar a Rosenthal y Hall que las mujeres se desenvuelven mejor que los hombres el 80% de las veces en la prueba de detección de la emoción que la persona estaba realmente experimentando.' No obstante, esta diferencia en la interpretación de las emociones es mucho menos acusada cuando el vídeo incluye pistas emocionales más difíciles de identificar que las expresiones faciales.

Porque hay que decir que las personas pueden controlar mejor su expresión facial general que el tono de su voz, el lenguaje corporal o las "microemociones" fugaces que tiñen el rostro durante una fracción de segundo. En este sentido, cuanto mayor es el proceso de filtrado emocional, mejor es el resultado de los hombres en la interpretación de las emociones ajenas. Y la capacidad de percibir este filtrado emocional resulta especialmente importante en aquellas situaciones en las que las personas tienen motivos fundados para ocultar sus verdaderos sentimientos, un hecho muy común en el mundo laboral. Son muchas, pues, las situaciones laborales cotidianas —como las ventas o la negociación, por ejemplo, donde las personas simplemente no pueden controlar todos los canales corporales de expresión de las emociones— en las que las diferencias de género en cuanto a la empatia tienden a esfumarse.

Y tampoco parece existir ninguna diferencia entre ambos sexos cuando nos adentramos en otra dimensión de la empatia como la de ser capaz de darse cuenta de los pensamientos concretos de otra persona, una tarea más compleja, denominada exactitud empalica, que integra habilidades tanto cognitivas como afectivas. El método experimental utilizado para evaluar la exactitud empática no se limita a mostrar un retazo de una respuesta emocional y pedir al sujeto que adivine la emoción implicada, sino que, en este caso, debe observar el desarrollo de una conversación y tratar de describir luego los pensamientos —y sentimientos— no expresados verbalmente de la persona que aparece en el vídeo, una información que más tarde será cotejada con la propia narración del sujeto. Y hay que decir que, en una serie de siete experimentos realizados en este sentido, las mujeres no exhibieron mayor

PSIKOLIBRO

destreza que los hombres, demostrando que la llamada "intuición femenina" brillaba por su ausencia. No obstante, cuando el investigador incitaba sutilmente a las mujeres a mostrarse empáticas sugiriéndoles que la empatia es un rasgo distintivo de la identidad femenina, la ventaja femenina apareció nuevamente o, dicho en otras palabras, la motivación a parecer empáticas volvía más empáticas a las mujeres (probablemente porque se esforzaban más).

En realidad, una revisión más completa de los datos de que disponemos acerca de las diferencias masculino—femeninas parece confirmar el hecho de que los hombres disponen de la misma capacidad potencial para la empatia —aunque con menor motivación para mostrarse empáticos— que las mujeres. Así pues —prosigue este mismo argumento—, en la medida en que los hombres tienden a caer en el machismo se sienten menos motivados para mostrarse sensibles, porque ello podría interpretarse como una señal de "debilidad". Como afirma William Ickes. uno de los principales investigadores de la empatia: «el hecho de que los hombres parezcan a veces ser socialmente insensibles, puede tener más que ver con la imagen que desean transmitir que con la verdadera habilidad empática que poseen».

APÉNDICE 4

Estrategias para el aprovechamiento de la diversidad

No existe la menor duda —como ya hemos visto en el capítulo 7— de que la amenaza del estereotipo ha sido la principal causa del fracaso de muchas iniciativas —bienintencionadas, por otra parte— tendentes a dar mayores responsabilidades a trabajadores pertenecientes a una minoría. Veamos ahora algunas de las estrategias que parecen ser más útiles para sortear este problema.

Claude Steele —psicólogo de Stanford que ha estudiado el poder de los estereotipos— ha determinado un programa de "estrategias inteligentes" basado en su comprensión de la dinámica emocional que puede llegar a socavar la actuación de personas pertenecientes a grupos minoritarios, cuyos resultados son sumamente esperanzadores. Por ejemplo, los estudiantes negros de la Universidad de Michigan que pasaron por este programa de formación de diez semanas de duración obtuvieron mejores resultados durante su primer año en la universidad que sus colegas del grupo de control. Veamos ahora algunos aspectos del programa de Steele que resultan equiparables a las estrategias utilizadas por las empresas para hacer del marco laboral un lugar donde puedan convivir personas de todo tipo:

• ***Líderes optimistas:*** Los tutores y los supervisores contribuyen a consolidar la capacidad de las personas que, de otro modo, podrían padecer el estigma de la amenaza del estereotipo.

• ***Desafíos genuinos***: La asignación de un trabajo estimulante transmite una sensación de respeto hacia la capacidad de la persona y demuestra que no la estamos percibiendo a través de la lente de un estereotipo limitador. Estos desafíos deben hallarse adaptados a la capacidad de la persona y seguir un orden de dificultad creciente, ni tan complejos como para abocar directamente al fracaso ni tan sencillos que refuercen los peores temores de las víctimas de la amenaza del estereotipo.

• ***Énfasis en la formación:*** Debe potenciarse la idea de que la capacidad y la experiencia —y, en consecuencia, la habilidad concreta— sólo se aprende con la práctica, lo cual constituye un auténtico desafío al estereotipo que sostiene que la capacidad inherente de una determinada persona se halla limitada en virtud de su pertenencia a un determinado grupo.

• ***Afirmar la sensación de pertenencia:*** Los estereotipos negativos alientan la sensación de que "uno no pertenece a ese grupo" y contribuyen a crear dudas sobre la propia aptitud para desempeñar un determinado trabajo. En cualquier caso, la afirmación de pertenencia debe apoyarse en las verdaderas capacidades de la persona para el trabajo.

• ***Valoración de las perspectivas múltiples:*** La "cultura" empresarial debe valorar explícitamente todas las contribuciones y transmitir a las personas que pueden ser víctimas de la amenaza del estereotipo la seguridad que en esa empresa no caben tales prejuicios.

• ***Modelos de rol:*** Las personas pertenecientes al grupo social minoritario que han tenido éxito transmiten el mensaje implícito de que el estereotipo amenazador no supone ningún impedimento.

• ***Alentar la confianza en sí mismo a través del diálogo socrático[22]:*** En lugar de ocuparse de enjuiciar el rendimiento, el feedback debería establecer un diálogo continuo con la persona para orientarla en la dirección adecuada sin

---

[22] *Este procedimiento del diálogo socrático consiste en buscar la definición por medio del razonamiento inductivo.*

El método de la conversación de Sócrates tenía dos momentos: la ironía y la mayéutica (mayéutica significa el arte de la comadrona, de ayudar a dar a luz). Con la ironía se opone a la opinión infundada y a la arrogancia de la conciencia dogmática que cree poseer la verdad. Consistía en hacer preguntas que, bajo la apariencia de tener en alta estima el saber exhibido por el interlocutor, mostraban, en realidad, la inconsistencia del mismo y ponían al interlocutor en la tesitura de tener que reconocer su ignorancia. Con la ironía, Sócrates intentaba minar el obstáculo para la verdad que representa la seguridad con que el hombre común se apoya en las ideas triviales. A esta operación se creía con derecho Sócrates, ya que él mismo partía reconociendo su ignorancia. Es famoso su Sólo sé que no sé nada. Según se cuenta en la Apología de Platón, cuando, preguntado el oráculo sobre quién era el más sabio de los griegos, respondió que Sócrates, Sócrates lo interpretó en este sentido: que él no era arrogante, que él era el único que reconocía su ignorancia.

La ironía es lo contrario de lo que hacían los sofistas: éstos cobraban un dinero a cambio del saber que ofrecían; Sócrates no cobraba nada y empezaba por quitarte el saber que creías tener. Sócrates comparaba la sofística con el arte culinario, que busca satisfacer el paladar, pero no se preocupa de las digestiones; mientras que su propio método, en cambio, es como la medicina, que no se cuida de si causa dolores al paciente, con tal de restablecer su salud.

El segundo momento del método es la mayéutica, es decir, el arte de ayudar a dar a luz la verdad. Consiste en conducir la conversación de modo que pueda aflorar la verdad del interior de cada uno, donde estaba latente. El hecho de que la verdad procede de nuestro interior significa que no llegamos a poseer de verdad sino aquellas verdades que producimos en nosotros mismos. Esta verdad que se encuentra en el interior de cada hombre no es relativa a cada uno (Sócrates se opone al relativismo sofístico), sino que es común, es verdad en sí. En la mayéutica se trata precisamente de pasar del para mí inicial al en sí. Se trata de buscar la definición (la esencia) de lo que se está considerando.

tener en cuenta lo bien o lo mal que desempeñe su actividad. Así se fortalece la relación con el tutor al tiempo que se minimiza el coste emocional de los fracasos prematuros, una estrategia que permite ir consolidando gradualmente la sensación de eficacia propia.

APÉNDICE 5

Últimas consideraciones sobre la formación

La evaluación de la competencia emocional

Ningún método de evaluación es perfecto. La autoevaluación, por ejemplo, resulta vulnerable a la parcialidad de quienes quieren parecer aptos a toda costa. Además, también habría que cuestionar la fiabilidad de la autoevaluación de los puntos fuertes y los débiles de las propias habilidades emocionales realizada por alguien que tiene una pobre conciencia de sí mismo. No obstante, la autoevaluación puede ser útil (y sincera) cuando las personas confían en que los resultados se utilizarán en su propio beneficio, y viceversa.

Las herramientas de autoevaluación suelen incluir una "escala de falsedad", es decir, una serie de preguntas destinadas a desenmascarar a quienes tratan de parecer "demasiado buenos" y no dudan en responder positivamente, por ejemplo, a enunciados del tipo «yo siempre digo la verdad». Pero el problema es que, si bien las escalas de falsedad permiten detectar las mentiras fla—grantes,sin embargo, no pueden revelar los autoengaños que se derivan de una falta de conciencia de sí mismo que convierte a las personas en malos observadores de sí mismos.

Como me dijo Susan Ennis, jefa de desarrollo ejecutivo del Bank Boston: «La utilidad de la autoevaluación depende de los objetivos. Y una cuestión clave en ese sentido es la siguiente: "¿cómo utilizarála empresa y archivará después los datos recogidos?" Porque el deseo de parecer idóneo pesará indefectiblemente en las respuestas de los encuestados.

»En el caso —prosigue Ennis— de que el resultado de la autoevaluación sea estrictamente confidencial y se mantenga restringido a la persona que supervisa su formación, sin que la empresa lo archive o tenga acceso a él, es más probable que la persona se muestre más sincera —o , al menos, tan sincera como sea capaz—, independientemente de su nivel de autoconciencia.»

Las evaluaciones realizadas por los demás también pueden ser alterados por otras parcialidades. En este sentido, por ejemplo, el feedback de 360 grados no siempre nos proporciona una imagen fiel de las habilidades de la

persona que está siendo evaluada, puesto que estas evaluaciones pueden utilizarse como armas en la lucha dentro de la empresa o como un modo de devolverse favores.

La política de la empresa puede hacer sumamente difícil la evaluación sincera de los ejecutivos de niveles superiores, aunque sólo sea porque el poder que ostentan y por el hecho de que, como ya hemos visto en el capítulo 4, el éxito puede, a veces fomentar la sensación narcisista de que uno no tiene ningún punto débil. En este sentido, los ejecutivos no suelen recibir nada que pruebe lo contrario, en parte porque están aislados y en parte porque sus subordinados temen ofenderles y contradecirles.

En cierto modo, cualquier evaluación constituye un reflejo del evaluador. Es por esto por lo que uno de los modos de corregir las posibles distorsiones consiste en promover evaluaciones procedentes de múltiples fuentes, en cuyo caso es muy probable que la caracterización emocional o política de un determinado evaluador se vea compensada por la de otro.

Calibrar la predisposición

La extensa investigación realizada por James Prochaska, psicólogo de la Universidad de Rhode Island, sobre más de treinta mil personas, ha permitido establecer cuatro fases diferentes de predisposición a la hora de afrontar un cambio de conducta con éxito.

• ***Inconsciencia:*** Como dijo el ensayista británico G. K. Chesterton, «no es que no puedan encontrar una solución, es que ni siquiera pueden ver el problema». Así pues, las personas que se hallan en esta fase no sólo no están, en modo alguno, dispuestas, sino que niegan incluso que tengan necesidad alguna de cambiar. En consecuencia, son personas que se resisten a cualquier intento de ayudarles a cambiar porque no ven la menor necesidad.

• ***Contemplación:*** Las personas que se hallan en este estadio perciben que necesitan mejorar y comienzan a pensar en el modo de lograrlo. Sin embargo, si bien están abiertas a hablar sobre el asunto, no están suficientemente preparadas para emprender el proceso de cambio y comprometerse plenamente con él. La ambigüedad es, en este caso, el sentimiento imperante porque hay quienes parecen esperar un "momento mágico" para cambiar, mientras que otros saltan prematuramente a la acción pero acaban fracasando porque carecen de la suficiente energía. Es probable que las personas que se hallan en este estadio digan cosas tales como que «el mes que viene» emprenderán alguna acción o afirmen que lo harán «en los próximos seis meses». Prochaska señala que esas personas sustituyen la acción por el pensamiento y, en consecuencia, no es extraño que «pasen años diciéndose que algún día van a cambiar». En este sentido, Prochaska cita el caso de un ingeniero que pasó cinco años dedicándose a analizar los factores

que le habían convertido en una persona tímida y pasiva porque pensaba que no comprendía el problema lo bastante bien como para hacer algo al respecto.

Preparación: Las personas comienzan a centrarse en la solución que puede llevarles a mejorar y, en consecuencia, se hallan ávidas por emprender un plan de acción. Son conscientes del problema, ven que hay modos de resolverlo y tienen una excelente disposición para intentarlo. A veces se ven motivados a ello por un suceso espectacular, una conversación sincera con un supervisor, un problema laboral o una crisis en su vida personal como ocurrió, por ejemplo, con cierto ejecutivo que tomó la decisión de mejorar su habilidad de autocontrol cuando la policía le detuvo por conducir ebrio mientras volvía de cenar en casa de unos amigos. En este punto, pues, cuando la persona se halla madura para el cambio, es el momento adecuado para elaborar un plan de acción concreto y detallado.

Acción. Aquí es donde empieza el cambio visible: las personas aceptan el programa de cambio, comienzan a dar los primeros pasos y a cambiar ostensiblemente sus pautas emocionales, el modo en que piensan sobre sí mismos y las demás facetas que permiten transformar un hábito muy consolidado. Pero, aunque la mayor parte de la gente considera que este estadio es "el verdadero cambio", su éxito, no obstante, depende completamente de los pasos anteriores.

La práctica

A nivel neurológico, el cultivo de una habilidad supone la extinción de la respuesta automática que el antiguo hábito desencadena en el cerebro y su reemplazo por otra nueva. Así pues, el estadio final de dominio de una nueva competencia tiene lugar cuando el viejo hábito pierde su condición de respuesta siguiendo la línea de menor resistencia y el nuevo ocupa establemente su lugar, en cuyo caso la recaída resulta ya muy improbable.

Generalmente, las actitudes y los valores profundamente arraigados son más difíciles de cambiar que los hábitos de trabajo. Un estereotipo étnico, por ejemplo, resulta más complicado de cambiar que lo que una persona dice y hace en presencia de un miembro de ese grupo. La motivación (como la necesidad de logro) y los rasgos de personalidad (como la afabilidad), pueden ser actualizados o modificados, pero el proceso es largo. Y lo mismo ocurre con habilidades fundamentales como el conocimiento de sí mismo, la gestión de emociones estresantes, la empatia y las habilidades sociales.

Pero, por compleja que sea la habilidad que se quiera aprender, la distancia existente entre la conducta actual de la persona y la nueva conducta que pretende instaurar, resulta extraordinariamente importante. Así pues, el hecho de aprender a dar un adecuado feedback de rendimiento o de armonizarse con las necesidades de los clientes pueden ser tareas sencillas

para las personas que ya cuentan con cierto grado de empatia, puesto que estas habilidades constituyen la aplicación concreta de una capacidad que ya poseen. Quienes, por el contrario, tienen dificultades para empatizar, deberán poner mayor empeño e invertir más tiempo en el dominio de esta nueva habilidad.

Los programas de formación que brindan la oportunidad de poner en práctica la habilidad deseada por medio de situaciones simuladas, juegos, role—playing y otros métodos puntuales pueden suponer una buena plataforma de partida. Pero con prácticas más complejas como las simulaciones informáticas, el role—playing informatizado, los ejercicios de solución de problemas en equipo y las simulaciones a gran escala de la realidad global de una organización, el resultado tiende a ser más inseguro.

A menudo resulta incierto saber cuáles son las habilidades que se cultivan durante estas simulaciones, porque lo más normal es que no suelan prestar ninguna atención a las habilidades que están ejercitándose. El mero hecho de tomar parte en un juego o en un ejercicio no constituye ninguna garantía de que estemos aprendiendo algo. En este sentido, la recomendación global para esas simulaciones y juegos es que debieran diseñarse concienzudamente, focalizarse en habilidades concretas que tendrían que explicarse claramente a los participantes y terminar siempre con una revisión de la experiencia. Hay que decir también, por último, que estas estrategias son complementarias y nunca pueden sustituir al proceso de adiestramiento, al feedback, el refuerzo y la práctica en el puesto de trabajo.

La enseñanza asistida por ordenador, una corriente muy en boga en la formación actual, tiene sus límites en lo que respecta a la práctica de las habilidades emocionales. Porque, si bien resulta prometedora en lo que respecta a la enseñanza individualizada, el secuenciamiento concreto de los pasos, las oportunidades de ensayar y practicar, el feedback inmediato y continuo sobre el desarrollo, la asistencia correctiva etcétera, la enseñanza asistida por ordenador suele ser mucho más adecuada para el adiestramiento en habilidades técnicas que en para el desarrollo de las capacidades personales e interpersonales.

«Hay personas que creen —observa Richard Boyatzis, de la Case Western Reserve University— que pueden sentarse frente a su ordenador, evaluarse a sí mismas y averiguar el modo de desarrollar una determinada habilidad. Pero lo cierto es que aislándose del mundo resulta imposible aprender a relacionarse adecuadamente con los demás.»

Existe una gran expectativa en cuanto a la posibilidad de que el proceso de formación pueda ser asumido por sistemas tutoriales basados en la enseñanza asistida por ordenador, la realidad virtual, los CD—ROM interactivos y similares,

pero, aunque estas tecnologías pueden abaratar el coste de los programas de formación —por cuanto sustituyen a los formadores por máquinas—y también pueden ser más cómodos para las personas que los usan, en cambio es muy poco el progreso que aportan cuando son las únicas herramientas de que se dispone. Como dijo cierto psicólogo: «los perfeccionados métodos tecnológicos de adiestramiento pueden tener muchas virtudes pero no suelen ser muy diestros en lo que respecta a la inteligencia emocional». A fin de cuentas, lo cierto es que este tipo de instrumentos podrían ocupar un lugar en el plan global de un programa de formación en las capacidades emocionales (como la práctica de sesiones individuales con fragmentos de vídeo para desarrollar la exactitud empática) o los grupos de adiestramiento y refuerzo a través de Internet.

Pero el énfasis desproporcionado en la tecnología a expensas del contacto humano esencial —sobre todo en lo que respecta a la práctica las competencias que se pretende desarrollar— siempre constituye un grave error. Una revisión de los rasgos comunes a los programas de formación señala irónicamente que: «es frecuente que los factores más cotidianos y menos desarrollados tecnológicamente sean los que acaben determinando si un programa tiene éxito o se limita a despilfarrar los recursos de la empresa». Y estos factores escasamente tecnológicos a los que se refiere la cita tienen son, precisamente, las personas poseedoras de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional.

CONTACTAR CON

DANIEL GOLEMAN

Daniel Goleman es director general de Emotional Intelligence Services de Sudbury (Massachusetts). Durante doce años se ha ocupado de la sección de psicología y neurología del New York Times. También ha enseñando en Harvard (donde obtuvo su doctorado). Además de Inteligencia emocional, ha escrito Los caminos de la meditación, El punto ciego, La meditación y los estados superiores de conciencia, ha sido coautor de The Creative Spirit y editor de La salud emocional.

Este libro constituye una muestra de la investigación que actualmente estoy llevando a cabo en el campo de la inteligencia emocional y de sus aplicaciones prácticas. Todas las ideas, comentarios y opiniones de los lectores serán bien venidas, aunque debo advertir que me resulta imposible responder a todas las cartas y mensajes recibidos. Mi dirección personal de e—mail es:

goleman@JavaNet.com

Las personas integradas en empresas que quieran poner en práctica las ideas aquí expresadas también pueden recabar diversas herramientas de desarrollo, productos audiovisuales y asesoramiento diverso en Emotional Intelligence Services. Entre las herramientas que ofrece el EIS se halla el «Inventario de inteligencia emocional», que abarca el espectro completo de las habilidades emocionales y que puede utilizarse como instrumento de evaluación o, en su forma de «360 grados», como primer paso para desarrollar la inteligencia emocional, es decir, tanto para identificar las habilidades que más necesitamos desarrollar como para impulsar el desarrollo de uno mismo. Otros servicios anexos incluyen el diseño y la puesta en práctica de programas de desarrollo en competencias habilidades y de programas de formación de formadores empresariales. Para cualquier información al respecto, contactar con E1S:

Emotional Intelligence Services

142 North Road

Sudbury, MA01776

Tel.: (978) 371—5922, Fax (978) 371—5903

e—mail: EISGlobal@AOL.com

Para una copia completa de las líneas directrices básicas del desarrollo de las competencias emocionales bosquejadas en el capítulo 12, visítese el website del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations:

http://www.eiconsortium.org